

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال



كتاب الجيب

# اتخاذ القرارات

حلول ناجعة لكل التحديات اليومية

كيف تؤثر في فريق عملك - كيف تقيم المخاطر لتتفادها - كيف تقيم الخيارات المتاحة



العبيكان  
Abekkan

اتخاذ القرارات

## سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة، يصادفها المديرون في أعمالهم كل يوم. وكل كتاب من هذه السلسلة يتضمن أدوات سهلة، واختبارات ذاتية، وأمثلة من واقع الحياة، تساعدك في التعرف على مكان من قوتك ونقاط ضعفك، كما تعمل على صقل مهاراتك النقدية. وسواء كنت جالساً في مكتبك، أو في أحد الاجتماعات، أو كنت في الطريق إلى عملك، تستطيع أن تجد العون في هذه الكتب لكي تعالج تلك المطالب اليومية لعملك بسرعة أكبر وإتقان جيد وفاعلية.

### من كتب هذه السلسلة

- |                         |                      |
|-------------------------|----------------------|
| - قيادة فريق العمل      | - إدارة الاجتماعات   |
| - إدارة الوقت           | - إدارة المشروعات    |
| - تدريب الأفراد         | - قيادة الأفراد      |
| - المراسلات التجارية    | - كيف تفهم لغة المال |
| - تقديم التغذية الراجعة | - صرف موظف من عمله   |
| - وضع خطة عمل           | - إدارة الإجهاد      |
| - التفويض بالعمل        | - صوغ العمل المهني   |

- إقناع الآخرين
- الإدارة للارتقاء
- اتخاذ القرارات
- تقويم الأداء
- تطوير عمل الموظفين
- إدارة التفاعلات الصعبة مع الآخرين
- تقديم العروض
- التعامل مع الضغط
- إدارة الأزمات
- كيف تصبح مديراً جديداً
- استقدام موظف جديد
- تطبيق الابتكار
- تحضير الميزانية
- نتائج تفاوضية
- تشكيل مهنتك



مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

كتاب الجيب

## اتخاذ القرارات

كيف تؤثر في فريق عملك وتوظف إمكانياته؟ كيف تقيم المخاطر  
لتنفيذها؟ كيف تقيم الخيارات المتاحة؟ ومن ثم كيف تتخذ القرار؟

حلول الخبراء للتحديات اليومية

نقله إلى العربية

نور الدائم بابكر

العبدان  
Obekan

Original Title  
**Making Decisions**

Expert Solutions to Everyday Challenges

Pocket Mentor Series

Original work Copyright © 2009 by Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Press

ISBN: 978-1-4221-2871-8

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition

Published by Harvard Business Press, Boston Massachusetts (USA)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع مطابع كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد، بوسطن، ماستشوستس،  
الولايات المتحدة.

© 2009 — 1430 

ح مكتبة البيكان، 1431هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

اتخاذ القرارات. / مجموعة مؤلفين؛ نور الدائم بابكر. - الرياض، 1431هـ

168 ص؛ 12,5 × 18 سم

ردمك: 8 - 982 - 54 - 9960 - 978

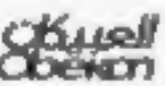
1 - إدارة الأزمات 2 - إدارة الأعمال أ. بابكر، نور الدائم (مترجم)

ب. العنوان

رقم الإيداع: 1431/1761

ديوي: 658,4

الطبعة العربية الأولى 1433هـ. 2012م

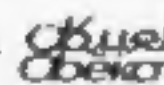
الناشر  للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت

[www.obeikanpublishing.com](http://www.obeikanpublishing.com)

متجر  على آبل

<http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store>

امتياز التوزيع شركة مكتبة 

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018 / 4654424 - فاكس: 4650129 ص.ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي» أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر

## المحتويات

رسالة هذا الكتاب: مدى أهمية اتخاذ قرارات ذكية لنجاح	
العمل .....	11
اتخاذ القرارات.. العناصر الأساسية .....	15
ما الذي يعنيه اتخاذ القرار؟ .....	17
اتخاذ القرار بوصفه عملية جماعية .....	20
اتخاذ القرارات.. الخطوات الثماني .....	21
الخطوة الأولى: تمهيد الطريق .....	23
انتقاء أكثر الأشخاص مواءمة للمشاركة في اتخاذ القرار .....	25
ما الذي ينبغي لك فعله؟ .....	28
تعزيز البيئة الملائمة .....	31
طرق اتخاذ القرار .....	35
ما الذي ينبغي لك فعله؟ .....	36
الخطوة الثانية: إدراك العوائق .....	39
كيف تتغلب على التعصب للرأي؟ .....	41
إدارة جهد المجموعة .....	45
الخطوة الثالثة: تحديد إطار الموضوع .....	49
التمييز بين الأعراض والأسباب الحقيقية .....	51

54	تحليل جذور المشكلة .....
56	مخطط الحسك .....
58	تحديد بواعثك لاتخاذ القرار .....
59	خطوات تحديد أهداف اتخاذ القرار .....
63	الخطوة الرابعة: ابتكار الخيارات .....
66	تفتيق الأذهان .....
68	تشجيع الحوار البناء .....
70	تشجيع الأفكار النيرة .....
71	الخطوة الخامسة: تقييم الخيارات .....
73	دراسة طائفة واسعة من المتغيرات .....
77	معيار الترتيب وفق الأولويات .....
79	ما الذي ينبغي لك فعله؟ أهكذا حقاً ينبغي تفتيت الكعكة .....
82	اعتماد أسلوب شجرة القرار .....
86	ما الذي ينبغي لك فعله؟ .....
89	الخطوة السادسة: اتخاذ القرار .....
91	تَحَرُّكٌ لوضع حد للمنافسة .....
94	إنهاء المناقشات .....
97	الخطوة السابعة: إعلان القرار .....
99	اتباع الطريقة الصحيحة .....
102	اشتمال رسالتك على الفحوى الصحيحة .....



105	الخطوة الثامنة: تنفيذ القرار .....
107	تحديد المهمات وتخصيص الموارد .....
108	المراقبة والمتابعة .....
110	إجراء التعديلات الضرورية .....
113	تقييم عملية اتخاذ القرار .....
116	فهم الصفات الخمس التي تميز عملية اتخاذ القرار الفعالة ..
119	اتخاذ قرارات أخلاقية .....
125	أفكار ووسائل .....
125	وسائل اتخاذ القرارات .....
127	ضبط إطار المرحلة .....
129	تفتيق الذهن في أثناء عملية التخطيط .....
131	تقييم الخيارات .....
133	استمارة التبليغ والتواصل .....
135	الوكلاء الخارجيون والعملاء .....
136	تقييم عملية اتخاذ القرار .....
139	اختبر نفسك .....
145	أجوبة أسئلة الاختبار .....
151	لمزيد من الاطلاع (مقالات، كتب وبرامج إلكترونية) .....
163	المصادر والمراجع .....
167	ملاحظات .....



## رسالة هذا الكتاب:

### مدى أهمية اتخاذ قرارات ذكية لنجاح العمل

عُدُّ بذاكرتك إلى آخر قرار حاسم واجهك في العمل. تجد أن كثيرين قد ساروا في ركبك، حتى إن لم يكن واضحاً أنه الخيار الأفضل. وكان لا بد من إجراء تعديل هنا وتبديل هناك. وأكثر من ذلك، ظهر لك أنه سوف يكون للطريق الذي اخترته تأثير حقيقي في شركتك والعاملين فيها. فكيف كان شعورك وأنت تتخذ قراراً مثل ذلك؟ ثم؟ هل كان خيارك موفقاً؟

فكلما كانت حصتك في عالم التجارة كبيرة، كانت عملية اتخاذ القرار معقدة ومرهقة، بسبب ما تلقيه على عاتقك من مسؤولية عظيمة. ولكي تتخذ أكثر القرارات ذكاءً وبراعة، لا بد لك من استبعاد كل أنواع الغموض من العملية، والتعويل التام على الناحية العلمية. وهنا، سوف يوفر لك فَهْمُكَ تلك الخطوات الثماني خير معينٍ لاتخاذ أكثر القرارات فعالية. ويشتمل هذا الكتاب على

تفاصيل كل واحدة من تلك الخطوات، من تمهيد الطريق لاتخاذ قرار محدد، والتعرف إلى الصعوبات العامة، حتى الوصول إلى خيارات وتقييمها، ومن ثم إعلان القرار الأخير وإشعار الجهة المعنية. كما ستجد أيضاً معلومات تساعدك على تقييم طريقتك في اتخاذ القرار. وعليه، يمكنك تقويتها وتعزيزها باستمرار في أثناء تجربتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمال والأعمال.

المعلم ديفيد أ. قارفين (David A.Garvin):

ديفيد أ. قارفين (David A.Garvin) هو أستاذ إدارة الأعمال عن كرسي رونالد كريستينسين (Ronald Christensen) بمدرسة هارفرد التجارية، متخصص في القيادة والإدارة العامة. ظل يدرس ويعلم أكثر من خمسة وعشرين عاماً مبادئ التعليم التنظيمي، عمليات الأعمال والإدارة، ابتكار المنظمات الكبيرة المعقدة وقيادتها. ألفَ أو شارك في تأليف تسعة كتب تشمل على الإدارة العامة، منها:

(Processes and Action) (Learning in Action)

(Managing Quality) و (Education for Judgment)



كما كتب سلسلة تتألف من ثلاثين موضوعاً وثمانى أشرطة  
تلفازية. كما فاز ثلاث مرات بجائزة ميكنسى (Mckinsey) التى  
تمنح سنوياً لأفضل موضوع ينشر فى مجلة هارفرد التجارية.



# اتخاذ القرارات.. العناصر الأساسية





# ما الذي يعنيه اتخاذ القرار؟





بوصفك مديراً، لا شك أنه ثمة قرارات عديدة تواجهك يومياً. بعضها واضح لا لبس فيه، كاتخاذ قرار بشأن أي أعضاء فريق العمل يجب تعيينه في مشروع محدد. أما بعضها فأكثر تعقيداً، كانتقاء بائع جديد، أو اتخاذ قرار بشأن التوقف عن إنتاج سلعة ما بسبب ضعف الطلب عليها وتباطؤ حركة تسويقها.

وينزع كثير من المديرين إلى النظر لعملية اتخاذ القرار بوصفها حدثاً.. اختيار يجب الفصل بشأنه خلال لحظة زمنية محددة، وعادة ما يضطلع به شخص واحد أو مجموعة محدودة، تضم عدداً قليلاً من الأشخاص. لكن تبقى الحقيقة، في كل الأحوال، نادراً ما يتم اتخاذ قرارات مميزة في تلك اللحظة الوحيدة المحددة من قبل مدير واحد أو خلال اجتماع واحد. ويمكن إجمال ذلك ببساطة شديدة في: اتخاذ القرار عملية اجتماعية أو جماعية تتجلى للعيان تدريجياً مع الوقت.

«يدرك المديرون التنفيذيون الفعالون أن لعملية اتخاذ القرار جهازها الخاص الشامل وعناصرها الخاصة الواضحة والمحددة».

- بيتر دروكر (Peter Drucker)

## اتخاذ القرار بوصفه عملية جماعية

لا شك أن اتخاذ قرارات مهمة، كتغيير الوجهة الإستراتيجية لمجموعة أو توظيف مدير جديد، يتطلب وقتًا وطاقة من أفراد كُثر، كما يتطلب مصادر معلومات عبر تنظيم. وعليه، يمكن النظر لعملية اتخاذ القرار بوصفها عملية جماعية بكل ما تحمل الكلمة من معنى.

فالمديرون الذين ينظرون لعملية اتخاذ القرار بوصفها نشاطًا جماعيًا، ينتظر أن يتعاضد لديهم احتمال اتخاذ قرارات أكثر فعالية. أما لماذا؟ فلأنهم يستغرقون وقتًا كافيًا يتيح لهم تشخيص الموضوعات المتعلقة باتخاذ القرار ودراستها وتقييمها. فمن خلال إتاحة فرصة المشاركة لآخرين، يستطيعون مناقشة مختلف وجهات النظر وقتلها بحثًا لترجيح أفضلها. وربما كان الأهم، أن مثل هذه الطريقة تقضي بالضرورة إلى قرار يحظى بقبول لدى طائفة واسعة من المعنيين، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تنفيذ أكثر فعالية.



## اتخاذ القرارات.. الخطوات الثماني

نستطيع القول إن عملية اتخاذ القرار تتكون من ثماني خطوات:

1 - تمهيد الطريق: في هذه الخطوة، تختار مشاركين، ثم تحدد الطريقة التي سوف تتبعها وصولاً إلى القرار: هل تعزم تحقيق إجماع أو التصويت بالأغلبية؟ يجب عليك في أثناء الاجتماعات، خاصة الأولى، ضبط نبرة المجموعة من خلال تشجيع الحوار المفتوح وتعزيز المناقشة الصحية.

2 - إدراك العوائق: يمكن أن يتحول نهج بعض الأفراد وحيوية المجموعة ونشاطها إلى عوائق في طريق عملية اتخاذ القرار. ومن خلال استشراف تلك الميول والنزعات وإدراكها، يمكنك التصرف بطريقة سليمة لتفاديها.

3 - تحديد إطار الموضوع: يعتمد القرار الناجح على فهم واضح للموضوع قيد النقاش وجذوره الأساسية.

4 - ابتكار الخيارات: بعد إدراك القضية موضع اتخاذ القرار، اجعل ذهنك يتفتق لابتكار صراع مبدع لتطوير خيارات ووسائل إجراءات بديلة.

5 - تقييم الخيارات: ثم بعد ذلك، عليك تقييم مدى ملاءمة كل واحد من تلك الخيارات المحتملة، مدى ما يمكن أن تتعرض له من مخاطر ومدى استجابة كل واحد منها للمبادئ الأخلاقية.

6 - اتخاذ القرار: هنا تأتي مرحلة تحديد الخيار الملائم.

7 - إعلان القرار: أنئذ عليك أن تحدد الشخص المعني الذي يجب إشعاره بالقرار، ومن ثم نقله بطريقة فعالة.

8 - تنفيذ القرار: أخيراً، تأتي مرحلة تنفيذ القرار، حيث تقرر نوع الأعمال المطلوبة التي تجعل القرار في حيز التنفيذ، تخصص الموارد اللازمة التي تساعد على تطبيقه وتحديد آخر موعد لاكتمال تنفيذ القرار بشكل نهائي.

وخلال هذه العملية التي تتكون من ثماني خطوات أو مراحل، عليك باستمرار تقييم مدى فعالية ما اتخذته من قرار، ومن ثم إجراء التعديلات اللازمة حسبما يتطلبه الأمر لتحسينه. وسوف نلقي خلال الأقسام التالية نظرة عن قرب على كل واحدة من تلك الخطوات الثماني المتبعة في صنع القرار، ومن ثم نخبر وسائل تقييم مدى فعالية عملية اتخاذ القرار برمتها.

# الخطوة الأولى: تمهيد الطريق







يُعدُّ تمهيد الطريق مرحلة حاسمة في الوصول إلى خيارات ناجحة في أثناء عملية صنع القرار. وتتكون هذه الخطوة من:

- انتقاء أكثر الأشخاص مواءمة للمشاركة في العملية.
- اختيار طريقة مناسبة تمكّنك من اتخاذ القرار الحقيقي.
- توفير بيئة سليمة تعزز مناقشة صحية تحترم وجهات النظر المغايرة.

والآن، هيا نستعرض كل واحدة من تلك المراحل الثلاث:

### انتقاء أكثر الأشخاص مواءمة للمشاركة في اتخاذ القرار

لا شك أن مجموعة الأشخاص التي يحمل أفرادها وجهات نظر مغايرة، أكثر قدرة ومواءمة لابتكار مجموعة من الأفكار المختلفة فيما يتعلق بكيفية اتخاذ قرار محدد، مقارنة بمجموعة أخرى من الأفراد لكل واحد من أفرادها وجهة النظر ذاتها وطريقة التفكير نفسها.

فاحرص كلما أقدمت على اختيار أفراد لتشكيل مجموعة لاتخاذ قرار ما، على انتقاء أفراد أكثر قدرة على التعبير عن وجهات نظر

متباينة ويتمتعون باهتمامات مختلفة. وعليه، لا بد لتلك المجموعة أن تشمل على:

- **المشاركين في المشروع أو المساهمين فيه:** هم أولئك الأشخاص الأكثر عرضة للتأثر المباشر بالقرار أو الذين لهم نصيب فيه. ولهذا لا بد من الحصول على موافقتهم لضمان تفعيل القرار وتنفيذه. ولأنهم سوف يدعمون كل قرار يساعدون على اتخاذه، فلا بد من إتاحة فرصة المشاركة لهم في المراحل الأولى من اتخاذ القرار لضمان تنفيذه بشكل فعال.
- **الخبراء:** من شأن الخبراء تعليم المجموعة وتوفير معلومات حول مواءمة مختلف المسارات والخيارات المطروحة. ولهذا لا بد أن تضع في حسابك حاجتك إلى أكثر من خبرة واحدة تمثل في مجموعتك.
- **المعارضين:** إن كنت مدركاً وجود معارضين قد يعارضون القرار ويسعون إلى وضع العراقيل في طريقه حتى لا يتم تنفيذه، فاحرص على دعوتهم لحضور اجتماع أو أكثر من اجتماعاتك الخاصة بعملية اتخاذ القرار. فمن شأن إتاحة الفرصة أمام أولئك المعارضين للمشاركة في مراحل مبكرة، تجنب العوائق أمام إجراءات اتخاذ القرار.

ومبدئيًا، يجب أن يكون عدد أفراد المجموعة محدودًا، ويستحسن أن يتراوح بين خمسة وسبعة أعضاء فقط. وكلما كان الحال كذلك، كانت تلك هي المجموعة المثالية لاتخاذ قرار ما. وتحتاج المجموعة التي تشكلها لفهم الإجراءات التي سوف تتبعها في أثناء عملية اتخاذ القرار واستيعاب كيفية صياغة القرار النهائي. وعادة تنقسم الطرق التي تنتهجها مجموعة اتخاذ القرار إلى أربعة أشكال رئيسية:

- الإجماع: يجتمع كل أعضاء الفريق لمناقشة الاقتراح بكل صراحة وعقل منفتح، باذلين قصارى جهدهم سعيًا للتوصل لاتفاق يفضي لقبول كل شخص من أفراد الفريق لما يتم التوصل إليه من قرار نهائي.

ما الذي ينبغي لك فعله؟

مجاراة شركة (Joneses)

تعمل ليزلي (Leslie) مديراً تقنياً بشركات سميث (Smith)، في إحدى الشركات الصناعية التي تعنى بتصنيع أدوات عالية الجودة. ويتم تصنيع الأدوات التي تطورها هي بالتعاون مع زملائها المهندسين داخل تلك الشركة. وتذكر ليزلي (Leslie) أن قسم التصنيع في الشركة يتحمل ما لا يطيق من أعباء، ولهذا يتأخر تسليم الإنتاج من وقت لآخر، فمن ثم ترتب عليه تأخير شحن البضاعة للعملاء. ولاحظت ليزلي (Leslie) أن المنافس الرئيس لشركة سميث (Smith) (شركة جونز للأدوات - Jones Tool inc) وغيرها كثير من الشركات المنافسة، قد نجحت في تطوير إنتاجها بسرعة شديدة، من خلال اعتمادها على شركات أخرى في عملية التصنيع. فخشيت خسارة شركتها أعمالاً جديدة. فطلب إليها مديرها البحث في الاستعانة بخيارات خارجية، ومن ثم تقديم اقتراح مناسب بكيفية مباشرة العمل بتلك الطريقة.

فكانت ليزلي (Leslie) ترى أن الإجابة واضحة، لا لبس فيها ولا غموض؛ لأن تصنيع المنتجات خارج الشركة، يوفر كثيرًا من الوقت والمال والجهد. وأدركت أن مديرها أيضًا يميل إلى ترجيح هذا الخيار. فتم تكليفها هي شخصيًا بجمع المعلومات التي تدعم فكرة الاستعانة بشركات أخرى في عملية التصنيع، ومن ثم تقديم اقتراح لمديرها حالما تفرغ من عملية جمع المعلومات تلك.. غير أنها كانت في حيرة من أمرها، إذا ما كانت تلك هي أفضل خطوة أولى يمكن الإقدام عليها لتحقيق الغاية المنشودة. فما الذي كنت ستفعله أنت؟ سوف يقدم لك هذا الكتاب، المعلم المخلص والناصح الأمين، حلًا لاحقًا، تحت عنوان: ما الذي ينبغي لك فعله؟

• الأغلبية: تدلي المجموعة بأصواتها والأغلبية تحكم. ويمكن لرئيس الفريق أن يدلي بصوته في حال التعادل، إن كان ذلك ضرورياً.

• الإجماع الشرعي: يبذل الفريق كل جهده محاولاً الوصول لاتفاق جماعي، مع الموافقة في حال فشل جهوده على تفويض الأمر لرئيسه لاتخاذ ما يراه مناسباً من قرار.

• القيادة التوجيهية: يتخذ القائد القرار ثم يُطْلَعُ المجموعة عليه. ويحدث هذا عادة في حال الأزمات أو الأحداث الطارئة غير المتوقعة التي تتطلب إجراءً عاجلاً لا يتيح وقتاً للاجتماع والتشاور وتبادل الرأي.

وتتفاوت هذه الطرق، باستثناء الطريقة الأخيرة (القيادة التوجيهية) في مدى ما تتيحه من نفوذ للمشاركين في عملية اتخاذ القرار وترتيب نوع من المسؤولية على أعضاء المجموعة. ويجب الانتباه هنا إلى أنه بصرف النظر عن اتباع هذه الطريقة أو تلك، قد تلجأ المجموعة إلى إغفال وجهة نظر الأقلية في سعيها من أجل الوصول لمناطق يمكن الاتفاق حولها. فدورك بوصفك مديراً هو تشجيع اكتشاف كل الأفكار، بصرف النظر عن الطريقة التي يمكن اتباعها لاتخاذ القرار.

## تعزيز البيئة الملائمة

عليك اختيار أماكن مختلفة لتنظيم اجتماعاتك لكي تستطيع مساعدة مجموعة على ابتكار حلول فعالة للمشاكل وتقييمها بطريقة جوهريّة. وربما اشتملت تلك الأماكن على غرف الاجتماعات التي لا تستخدم عادة للعمل، أماكن خارج مكان العمل أو مكاناً مألوفاً يعاد ترتيب أثاثه لتسهيل المناقشات التي تدور وجهاً لوجه. فعندما تتم الاجتماعات بعيداً عن الأماكن التقليدية، كالفرف التي عادة ما تعقد فيها مجالس إدارات الشركات اجتماعاتها أو مكتب المدير، يكون الناس أكثر استعداداً للحديث بقدر أكبر من الحرية؛ لأن شعورهم بالتوتر والضغط بسبب التسلسل الهرمي الوظيفي يكون أقل ما يمكن وهم بعيدون عن تلك الأماكن الرسمية.

كما تحتاج أيضاً إلى توفير بيئة متناغمة، أو نغمة، لاجتماعاتك الخاصة باتخاذ القرار. فللمناخ الذي تهيئه، تأثير شديد في طريقة تفاعل أعضاء فريقك مع بعضهم بعضاً.

تخيل المشهد التالي: عُهدَ إلى مدير شركة تطوير برامج حاسوب، وتخصيص موارد محدودة لدعم المشروعات الحالية التي تنفذها الشركة، فدعا المدير إلى اجتماع يضم كل مديري المشروعات



لمناقشة كيفية توزيع تلك الموارد المحدودة. وبسرعة تحولت المناقشة إلى نزاع. فأمن كل مدير مشروع في الدفاع عن مشروعه أو مشروعاتها. ومع تبادل الأدوار في المناقشة استعرت حدة الجدل. واستبسل كل مدير مشروع في التقليل من جهود الآخرين. وأخيراً: قرر المدير تخصيص تلك الموارد المحدودة لثلاثة مشروعات. فغادر مديرو المشروعات الاجتماع محبطين منهكين.

إذن، ما الذي سار على غير ما تشتهي السفن؟ لقد فشل المدير في إدارة عملية اتخاذ القرار بطريقة فعالة، فتحول الاجتماع إلى مناسبة للدفاع عن مختلف وجهات النظر بدلاً من توحيد الجهد لبحث هدف محدد، إذ نظر مديرو المشروع للاجتماع بوصفه حلبة للمنافسة. فاندفع كل واحد منهم يدافع عن موقفه دونما أدنى اعتبار لاحتياجات الأقسام الأخرى أو متطلبات الشركة كوحدة متكاملة. وكما هو معلوم، في حالات الدفاع، يميل الناس إلى تقديم المعلومات التي تدعم موقفهم فقط، متجاهلين كل ما من شأنه إضعافه. وعليه، قد تتحول المناقشة بسرعة إلى هجوم شخصي، مما يؤدي إلى زيادة حدة المشاعر السالبة.

ففي العالم المثالي، السليم المعافى، يتم اتخاذ القرارات بناءً على رغبة الرأي العام في عملية مفتوحة يعبر فيها كل فرد عن رأيه

من خلال استبيان للاطلاع على مختلف وجهات النظر، وتحديد طائفة واسعة من الخيارات. بهدف الوصول لاتفاق جماعي حول قرار نابع من المجموعة. وفي نموذج الاستبيان، يضع الأفراد المشاركون آراءهم الشخصية أو رغباتهم جانباً، سعياً للوصول إلى أفضل اتفاق يحقق مصالح المجموعة أو المنظمة المعنية.

يوضح الجدول التالي «طرق اتخاذ القرار» طريقة التنافس والدفاع عن وجهات النظر الخاصة مقابل طريقة الاستبيان لمعرفة الرأي العام في عملية صنع القرار.

ومع أن طريقة الاستبيان تعد مثالية، إلا أنه نادراً ما يلجأ الناس إلى اعتمادها. ولأنه يصعب على الأفراد، إن لم يكن يستحيل تماماً، مناقشة الأفكار والآراء والموضوعات دون التعبير عن وجهات نظرهم، تعد تقنية الدمج والتناغم بين طريقتي التنافس والاستبيان، الطريقة الأكثر عملية وفعالية في الوصول إلى قرار. فيموجبها يترك أعضاء المجموعة أهدافهم الشخصية خلف ظهورهم ثم يدخلون إلى الاجتماع بعقل منفتح، وعزم أكيد، وتصميم حقيقي على التصرف دونما أدنى تحيز.. ليس هذا فحسب، بل بكل تجرد ونكران ذات، سعياً لتحقيق المصالح العليا والمنفعة العامة. فربما دافعوا عن قضية طالما آمنوا بها بقوة، غير أنهم في الوقت ذاته

يتحققون من وجهات نظر الآخرين ويحترمون الخيارات البديلة؛ لأنهم يدركون جيداً أن الهدف الأساس هو الوصول إلى أفضل حل ممكن للمجموعة ككل لا يتجزأ، حتى إن كان هذا يعني تأثير القرار سلباً في بعض أفرادها. وإجمالاً، في الإجراءات التي توازن بين طريقتي التنافس والاستبيان، يتشاطر الناس المعلومات بحرية تامة، ويضعون اعتباراً لخيارات متعددة.

طرق اتخاذ القرار		
الاستبيان	الدفاع	مفهوم فكرة اتخاذ القرار
التعاون في الوصول إلى حل للمشكلة	التنازع	
الاختبار والتقييم	الضغط والإقناع	الهدف من المناقشة
مفكرون بارعون	التحدث باسم الجماعة	دور المشاركين
<ul style="list-style-type: none"> <li>• جدل متوازن.</li> <li>• الاستعداد لقبول الرأي الآخر.</li> <li>• قبول النقد البناء بصدق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المجاهدة من أجل إقناع الآخرين.</li> <li>• الدفاع عن الموقف الشخصي.</li> <li>• الحرص على التقليل من أهمية الضعف.</li> </ul>	نماذج للسلوك
توضع في الحساب ف يتم تقييمها.	التقليل من شأنها أو تجاهلها تماماً.	وجهات نظر الأقلية
ملكية جماعية بقدر متساو.	رابحون وخاسرون.	النتيجة

ما الذي ينبغي لك فعله؟

أتذكر معضلة ليزلي (Leslie) بشأن كيفية تقديم

اقتراحها الخاص بقرار الاستعانة بشركات أخرى؟

نقدم لك فيما يلي اقتراح المعلم المخلص والناصح الأمين:

ربما كان ما يبدو إجابة قاطعة في نظر ليزلي (Leslie) ليس بالضرورة الطريقة المثلى للوصول إلى أفضل قرار بشأن العمل التجاري. ولكي تتمكن ليزلي (Leslie) من اتخاذ القرار الصحيح، عليها تكوين مجموعة تركز اهتمامها في البداية على معرفة السبب الذي أدى إلى ارتفاع تكاليف إنتاج شركة سميث (Smith) وعدم فعاليتها، ومن ثم التفكير في خيارات بديلة يمكن اعتمادها لتحسين مستوى عملية الإنتاج. مع مراعاة ضرورة اشتغال تلك المجموعة على مهندسين وآخرين من خارج قسمها، كأن يكونوا مثلاً من العاملين في قسم التصنيع وربما المبيعات أيضاً. فوجود مجموعة ذات خلفيات مختلفة ومعارف متنوعة وتجارب متعددة، سوف يكون عاملاً مهماً لمساعدة ليزلي (Leslie) في الوصول لقرار مؤسس على

المعرفة والمعلومات. وبمجرد نجاح المجموعة في تشخيص الأسباب الأساسية للمعضلة التي هم بصدد دراستها، ينكبون على ابتكار عدة خيارات بديلة لحلها، ومن ثمّ تقييم تلك الخيارات لاعتماد أفضلها.

ومع أن رغبة ليزلي (Leslie) تكمن في حل المشكلة بطريقة محددة، إلا أنه لا بد لها من جمع المعلومات وتقييم الخيارات التي تدعم حلولاً بديلة. فمن خلال إتاحة فرصة المشاركة لآخرين، وتقييم طائفة واسعة من الخيارات البديلة، تستطيع ليزلي (Leslie) زيادة فرص احتمال الوصول لقرار ناجح يفضي لحل ناجح للمشكلة.





## الخطوة الثانية: إدراك العوائق





ثمة عوائق شائعة، غالباً لا نشعر بها، كثيراً ما تقف حجرة  
عشرة في طريق صانع القرار، فتحول بينه وبين اتخاذ القرار الأمثل.  
وتشمل تلك العوائق: الانحياز للرأي وعدم تعاون المجموعة المعنية  
باتخاذ القرار.

وصحيح.. يصعب تجنب مثل تلك العوائق، إن لم يكن يستحيل  
تماماً، إلا أن إدراكك لها في نفسك وفي أفراد مجموعتك، سوف  
يساعدك قطعاً على اتخاذ قرارات موضوعية.

### كيف تتغلب على التعصب للرأي؟

نستعرض فيما يلي مجموعة من نماذج التعصب للرأي  
والاعتداد بالنفس الأكثر شيوعاً - الأفكار الجاهزة المسبقة - التي  
غالباً ما يصطدم بها الناس في أثناء اتخاذ القرارات:

• **التعصب للنجاحات المعتادة والسابقة:** عادة ما ننزع إلى  
اتخاذ قراراتنا بناءً على أحداث ومعلومات طالما اعتدناها،  
كما يظهر هذا في الحكاية التالية:

تعمل سوزان (Susan) مديرة مبيعات لسلع تجارية تحمل  
علامات تجارية مميزة، ما زالت تتذكر مأدبة الغداء التي

أقامتها لترويج منتج جديد في أسبانيا قبل ثلاث سنوات، لقد كان ذلك أول نجاح تسويقي هائل تحققه. لكنها بالمقابل، بالكاد تتذكر فشل إستراتيجيتها تلك في عدد من البلدان. ولأن مآدبها في أسبانيا مفعمة بذكريات رائعة، تعتمد سوزان (Susan) دائماً للتأكيد على تلك التجربة، غير أنها تحرص دائماً على إغفال كل ما يتعلق بتجاربها الفاشلة في أماكن أخرى. وعندما حاولت تسويق ماركة تجارية جديدة في البرتغال، منيت جهودها هذه المرة بالفشل، ففي حين كانت إستراتيجيتها في تجربة أسبانيا نقطة انطلاق جيدة، إلا أن اعتمادها على ما حققته من نجاح سابق أفضى بها لافتراضات خاطئة بشأن السوق البرتغالي.

• **التعصب لقبول ادعاءات السعر الرسمي:** نحن عادة مفرطون في الثقة يتعلق بافتراضاتنا، ولهذا لا نبحث عن خيارات كثيرة. فعلى سبيل المثال: اعتاد بروك (Brock) شراء مجموعة برامج حاسوب تسوقها أكبر شركة بالسعر الذي تقرضه دون أن يكلف نفسه عناء البحث عن أسعار منافسة. مفترضاً أن المجموعة ما دامت صالحة لمستخدمين آخرين في الصناعة ذاتها، فلا بد أن تكون صالحة بالضرورة

له هو أيضاً. وهكذا، فشل في اختبار مجموعات برامج أخرى ربما كانت أكثر مواءمة لحاجته.

• **التعصب للوضع الراهن:** ويقصد به الانحياز لحالة الأمور أو الأشياء كما هي عليه في تاريخ معين. فلدينا ميل فطري لمقاومة أي انحرافات جوهرية عن الحالة الراهنة. فمثلاً: اعتاد مديرون يعملون في شركة (BigCo) استخدام برنامج حاسوب معين، ويقاومون بشدة استخدام أي بديل آخر، علماً أن البرنامج الذي اعتادوه قد عفى عليه الزمن. وتنبع مقاومتهم تلك إلى حد كبير من منطلق معارضتهم تعلم أي شيء جديد خارج طبيعة النظام نفسه.

• **التعصب لتأكيد رأينا:** بمجرد أن نكون رأياً واضحاً، نندفع حالاً بحثاً عن معلومات تدعم وجهة نظرنا، متجاهلين كل الحقائق التي قد تمثل تحدياً له. فمثلاً، تتصفح دينا (Dinah) الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) بحثاً عن معلومات تدعم رغبتها في الاتصال بمجموعات تعنى بأبحاث عن موضوع التسوق، غير أنها لا تتفك تطالع معلومات تدعم موضوعات أخرى.

---

**التعصب المعرفي:** خطأ نظامي يحدث بسبب الترويج العيني، أي ترويج سلعة ما عن طريق توزيع نماذج مجانية منها على المستهلكين.

---

إذن، كيف تحول دون هذا التعصب والانحياز للرأي الشخصي حتى لا يؤثر في قدرتك على اتخاذ القرار؟ الطريقة المثلى هي أن تتعرف إلى مواطن ذلك الانحياز أولاً، من خلال التأكيد على إتاحة الفرصة للأصوات المعارضة لكي تشارك في النقاش.

«كثيراً ما نميل إلى اتخاذ قرار لا نود فعله قبل أن ندرك السبب الذي يدفعنا لفعله».

- جون س. هاموند، رالف ل. كيني وهوارد رايفز.

## إدارة جهد المجموعة

من أهم فوائد معالجة اتخاذ القرار بوصفه عملية جماعية، أنه يتيح التغلب على النزعات الفردية من خلال إتاحة الفرصة لأصوات معارضة ووجهات نظر مغايرة.

وصحيح.. توفر المجموعة وجهات نظر مختلفة، غير أنه لا بد لها من قائد يوجهها لكي تكون منتجة. فالتحدي الذي يواجهك بوصفك قائداً، هو إدارة المجموعة المكلفة بعملية اتخاذ القرار، وإلا سوف تجد نفسك أمام واحدة من المشكلتين المزعجتين التاليتين:

• اتفاق المجموعة على رأي واحد لدرجة الإفراط: يحدث انسجام المجموعة وتتوحد آراؤها عندما يرغب أفرادها في قبولهم ضمن هذه المجموعة أو تلك، أو عندما يعوزهم الاهتمام بالعملية المعنية. فربما سقط الناس ضحية التفكير الجماعي بسبب نضالهم من أجل قبولهم في المجموعة. فبسبب التفكير الجماعي، تعمل رغبة المشاركين في التوصل لاتفاق على إلغاء حافزهم لابتكار خيارات بديلة. وأنئذٍ، يميل الناس إلى الاحتفاظ بأرائهم، ولا سيما إذا كانت وجهات نظرهم تختلف عن رؤية قائد المجموعة. ولهذا لا يبذلون

جهدًا كافيًا لجمع معلومات جديدة من خبراء، وفي الوقت نفسه، يحرصون على انتقاء المعلومات التي تدعم رغباتهم الأساسية. وربما قضوا وقتًا كثيرًا لاكتشاف رغبات كل واحد من أعضاء المجموعة حتى يكون ما يتوصلون إليه من حل مقبولاً لدى الجميع.

من جهة أخرى، قد ينشأ التفكير الجماعي بسبب عدم الاهتمام، فقد ينعدم لدى المشاركين أدنى اهتمام تجاه العملية، أو ربما أحسوا أنهم غير مفوضين بصلاحيات تامة لاتخاذ القرار. أما إذا شعر أفراد المجموعة أن قائدها قد اتخذ القرار سلفًا، فربما قبلوا الأمر كما هو، ورفضوا المشاركة فيه تمامًا، أو وافقوا على أول خيار منطقي يتم عرضه في محاولة لإنهاء القضية.

• الإفراط في الانفراد بالرأي: تمثل المغالاة في الرأي الطرف الآخر من المشهد النقيض للإفراط في انسجام رؤية المجموعة. فهنا ينخرط أفراد المجموعة في نزاع عنيف، فيضعون العوائق في الطريق، وكل منهم منكب في الدفاع عن وجهة نظره بقسوة شديدة. ويؤدي هذا بالضرورة إلى



تجاهل آراء بقية أعضاء المجموعة، فيفشلون في التفكير في المصلحة العامة. فمن شأن كل واحدة من هاتين المشكلتين إطالة أمد عملية اتخاذ القرار وإعاقة جهد المجموعة في التوصل لخيارات ملائمة. آنئذٍ، تكون مهمتك بوصفك قائدًا، الإبقاء على مجموعتك المعنية بعملية اتخاذ القرار في المسار الصحيح حتى لا تجنح فتتورط في إحدى هاتين المعضلتين.



## الخطوة الثالثة: تحديد إطار الموضوع





بمجرد تحديد المرحلة وإدراك حقيقة أكثر العوائق شيوعاً التي قد تعترض عملية اتخاذ القرار، تكون جاهزاً تماماً لتحديد إطار الموضوع الذي سوف يناقشه فريقك المعني بعملية اتخاذ القرار. ويعد الحرص على تجنب الوقوع في الخطأ الشائع بالاندفاع في البحث عن حل قبل إدراك طبيعة القضية ( جذور المشكلة ) التي بين يديك، يعد هذا مفتاح الحل في أثناء هذه المرحلة.

### التمييز بين الأعراض والأسباب الحقيقية

تأمل الحكاية التالية: خصصت شركة (New Age Electronics) ، وهي شركة تعنى بتصنيع اللعب، خطاً هاتفياً للإجابة عن أسئلة العملاء واستفساراتهم فيما يتعلق بصناعة منتجاتها. فازداد عدد المكالمات الواردة كثيراً لدرجة عجز معها المسؤولون عن الرد على كل المتصلين. فاشتكى العملاء من اضطرارهم أحياناً إلى البقاء على الخط أكثر من نصف ساعة ريثما يتلقون رداً. فقرر تاي (Tai) المدير المسؤول عن خط الهاتف المخصص لدعم العملاء، الاستعانة بفريق عمل لمساعدته على تحديد طريقة لمقابلة الطلب المتزايد على الدعم والمساندة. فافتتح أول اجتماع له بذلك الفريق قائلاً: «إننا نعاني مشكلة حقيقية مع

خط الهاتف المخصص لتقديم الدعم والمساندة للعملاء. إذ يضطر العملاء إلى الانتظار طويلاً على الهاتف لتلقي الخدمة المطلوبة. فلا بد لنا من البحث عن وسيلة لتعديله».

ولأن تاي (Tai) حدد إطار القضية بمشكلة الوقت الذي يضطر العملاء إلى انتظاره على الخط، يتوقع أن تنصب جهود الفريق في التركيز على إيجاد وسائل للحد من مدة انتظار الزبائن على الخط، كإضافة مزيد من خطوط الهاتف مثلاً، زيادة عدد الموظفين المعنيين باستقبال المكالمات، أو زيادة عدد ساعات الخدمة. غير أن دور هذه الحلول سوف يقتصر فقط على علاج الأعراض، تخفيف الضغط على خط الاتصال، لكنها لن تعنى بحل جذور المشكلة التي تمثل الأسباب الحقيقية.

عندما تعاني صعوبة شديدة في فهم مشكلة ما، فلا تتردد في التحول عنها إلى أي شيء آخر؛ لأن من شأن هذا توفير رؤى جديدة تساعد على حل المشكلة المعنية.

لمعرفة جذور المشكلة، كان لا بد لأعضاء فريق تاي (Tai) التفكير في السبب الذي جعل مكالمات الزبائن تتضاعف بطريقة مثيرة. فهل يا ترى ثمة منتج واحد بعينه يمكن أن يكون مسؤولاً عن هذا الكم الهائل من المكالمات الهاتفية الواردة؟ أم هل ثمة خطأ في تصميم منتج أو تعليمات تجميعه؟ أم أن العاملين على خط الهاتف غير مدربين كما ينبغي للقيام بمثل هذه المهمة؟ لنفترض أن تاي (Tai) حدد المشكلة قائلاً: «لدينا مشكلة حقيقة بشأن خط الهاتف المخصص لتقديم الدعم والمساندة للعملاء. لقد ازداد عدد المكالمات الواردة، مما يضطر العملاء إلى الانتظار طويلاً لتلقي الخدمة المطلوبة، وعلينا البحث عن السبب، ومن ثم نحتاج إلى اتخاذ قرار بشأن علاج المشكلة». لا شك في أن مثل هذا الطرح كان سوف يساعد الفريق على اكتشاف جذور المشكلة. فيتيح له فرصة

أفضل للعثور على حل أمثل لأسبابها الحقيقية بدلاً من الاكتفاء بعلاج أعراضها.

### تحليل جذور المشكلة

لكي تتأكد أنك أدركت لب المشكلة، لا بد لك من تحليل أسبابها الحقيقية، بحيث تكشف في أثناء هذه العملية عن حقيقة ما، ثم تسأل نفسك باستمرار: لماذا جاءت النتيجة هكذا؟

فمثلاً، لاحظت كارلا (Carla) التي تعمل مديراً عاماً لمحل فطائر (بيتزا) أن مبيعاتها قد تقلصت؛ لأن السائقين الذين يعملون في خدمة التوصيل إلى المنازل أقل نشاطاً من سائقي المحل المنافس لها. فاقترح عليها أصدقاؤها الاستثمار في أسطول سيارات خاصة بالتوصيل للتغلب على هذه المشكلة. لكن بدلاً من القفز إلى هذه النتيجة، تساءلت كارلا (Carla): «صحيح.. حركة سائقينا الذين يوصلون الفطائر إلى الزبائن في منازلهم بطيئة. لكن لماذا يا ترى؟ لأن أصدقاءنا السائقين يقودون سيارات في حالة مزرية. لكن أيضاً لماذا يحدث هذا؟ لأنهم لا يستطيعون إصلاحها أو توفير سيارات أخرى جديدة. أما لماذا؟ فلأنهم لا يملكون المال اللازم. ولماذا لا يملكون مالاً كافياً؟ فلأنهم يتقاضون أجوراً زهيدة جداً.



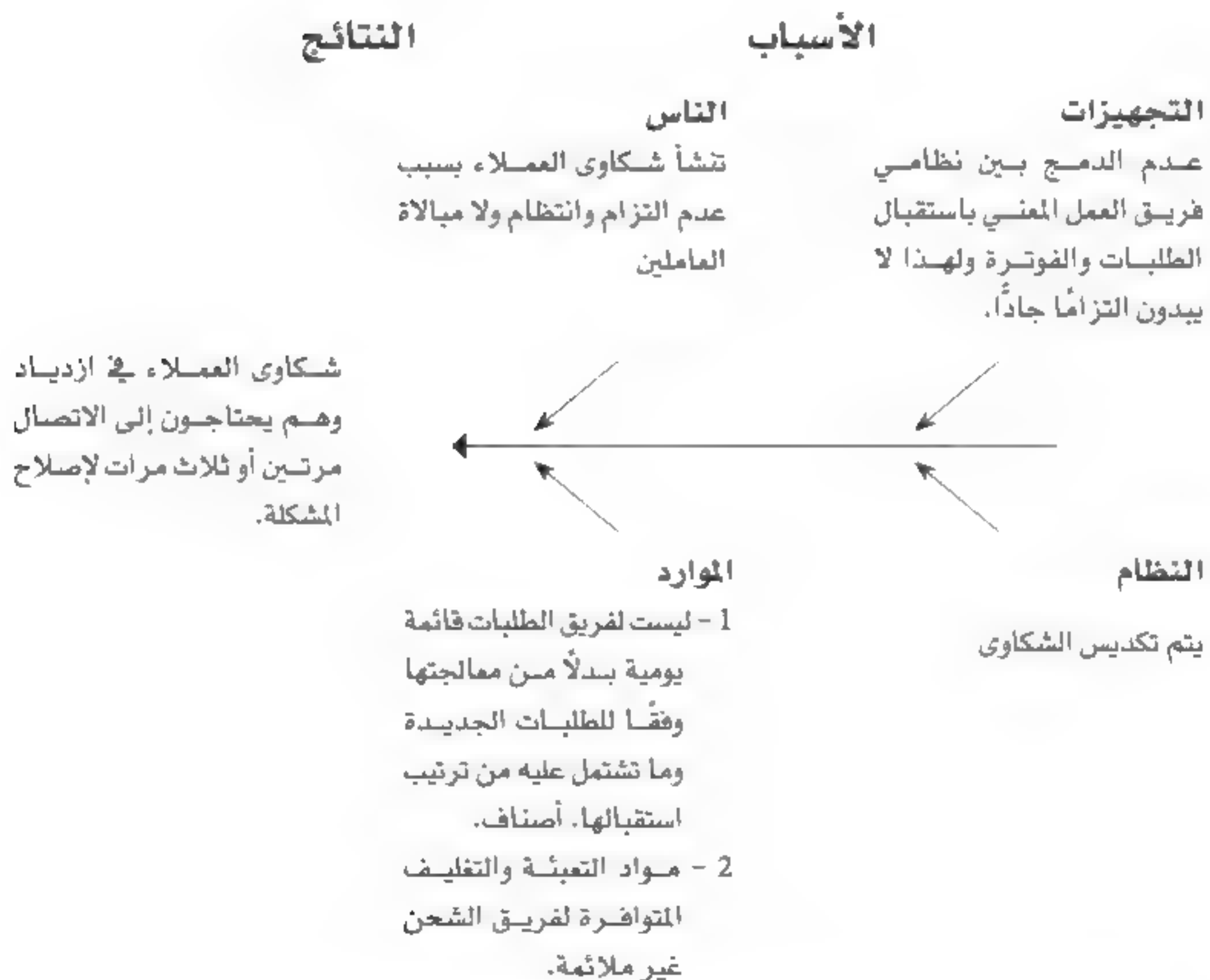
فتحقت كارلا (Carla) عبر هذه العملية، من أن تلك السيارات القديمة المتهترئة التي لم تحظ بصيانة جيدة، هي الأعراض الحقيقية الدالة على تلك الرواتب الزهيدة، وليس ما يتلقاه سائقو المحل المنافس من أجور.

عندما تبحث عن سبب مشكلة، حاول معرفة الشيء الذي يتغير في الوقت نفسه الذي تطل فيه المشكلة برأسها - فغالباً ما تجد السبب كامناً هناك.

فتحليل جذور المشكلة يفيد كثيراً في إيجاد الحلول على المستوى الفردي، على مستوى مجموعة صغيرة أو حتى على مستوى الجماعة. وتعرف الأداة التي يمكنها مساعدتك على إجراء هذا النوع من التحليل بـ (مخطط الحسك). وكما يظهر الشكل، (مخطط الحسك)، فكل بيان في هذا الحسك سوف يكون مختلفاً نوعاً ما عن بقية البيانات، بناءً على المشكلة المعنية التي تم علاجها.

فبمجرد أن تعتري سبيلك مشكلة، يجب أن يكون أول شيء تفكر فيه، هو كيفية تحديد إطار العمل لفريقك المعني بالتعامل معها. وانتبه: لا تفترض من الوهلة الأولى أو الشكل العام للمشكلة أنك تدرك كنهها. وحث نفسك وفريق عملك على العمل الجاد لمعرفة لبّ القضية من خلال تحديد إطار المشكلة بطرق مختلفة، ومن ثم حدد إذا ما كانت المعلومات المتاحة تدعم ما تعتقده من نظريات.

### مخطط الحسك



ولا تنفك طيلة مدة العملية عن التساؤل: لماذا؟ إضافة إلى طرح غيره من الأسئلة المفتوحة (أي تلك الأسئلة التي لا يمكن الإجابة عنها بكل بساطة بـ (لا) أو (نعم)). فمن شأن مثل تلك الأسئلة تشجيع مزيد من الاكتشاف مقارنة بالأسئلة المغلقة المبنية على افتراضات مسبقة عن المشكلة أو تلك التي تتطلب إجابة قصيرة بـ (لا) أو (نعم).

«إن كان ثمة من يعمل لديك ويجيبك دائماً: أن نعم، فلا بد من الاستغناء عن أحدهما».

- باري راند، مدير تنفيذي سابق

- سمي هذا المخطط هكذا لأنه يشبه الحسك كما يتضح من الشكل، والحسك هو عظام السمك الدقيقة (الترجم).

## تحديد بواعثك لاتخاذ القرار

بمجرد الفراغ من تحديد إطار الموضوع، عليك الالتفات مباشرة لتحديد أهدافك التي تدفعك لاتخاذ هذا القرار أو ذاك. اطرح على فريق عملك أسئلة على شاكلة: «ما الذي ترغبون تحقيقه بما نتخذه من قرار؟» و«ما الذي تتمنون رؤيته وقد تحقق نتيجة ما توصلنا إليه من قرار؟». وَجَّهِ الدعوة لأعضاء المجموعة لتحديد رؤيتهم لمردود القرار بكل نشاط وحيوية وبأقصى ما يمكن من تحديد.

فعلى سبيل المثال، إن كنت مدير شركة (New Age Electronics) ربما خلصت أنت وفريقك إلى الأهداف التالية:

- تقليص متوسط مدة انتظار كل عميل على الخط إلى دقيقتين فقط.

- تقليص عدد المكالمات الواردة بمعدل (40%).

- تقليص مدة الاتصال إلى ثلاث دقائق فقط.

وصحيح.. ربما واجهت، في أثناء عملية تحديد الأهداف، تبايناً شديداً في الرؤى من شخص لآخر. لكن عليك أن تدرك جيداً أن هذا جانب صحي من النقاش وينبغي تشجيعه. أما إن وجدت أن

قائمة أهدافك تتأرجح بحيث تخرج عن السيطرة، فربما تحتم عليك إعادة تحديد المشكلة التي أنت بصدد مواجهتها. فربما وجدت نفسك أمام أكثر من مشكلة تبحث عن حل.

أما إذا حددت قائمة واضحة بأهدافك، فيكون الوقت قد حان للتفكير فيما يمكنك اتخاذه من وسائل واتباعه من أساليب لتحقيق تلك الأهداف التي سبق أن حددتها.

## خطوات تحديد أهداف اتخاذ القرار

### 1 - حدد الأهداف التي تود الوصول إليها:

ماذا تريد تحقيقه باتخاذ هذا القرار أو ذاك؟ وتأكد أنك قد طلبت إلى أكبر عدد ممكن من الناس المعنيين بالقرار تحديد أهدافهم أيضاً. فإن وجدت نفسك تستمع لهدفين مختلفين أو أهداف كثيرة متباينة تبايناً جوهرياً، فتأكد أنك تواجه مشكلتين أو أكثر، أو أن عددًا غير قليل من الشركاء لم يستوعبوا المشكلة كما ينبغي، أو أن ثمة مجموعات مختلفة ترغب في رؤية حل المشكلة بطرق مختلفة إلى درجة كبيرة جداً.

2 - حدد- لأقصى مدى ممكن- مستوى الإنجاز الذي يعني الوصول إلى نتيجة ناجحة.

هل ترغب في حل يدعم زيادة حجم المبيعات؟ إلى أي نسبة؟ في كل المناطق؟ تحرى الدقة لأقصى درجة ممكنة.

3 - «رسم» صورة للشكل الذي سوف تبدو عليه الأشياء بعد حل المشكلة.

وَجِّهْ كل المشاركين لوصف حالة المستقبل التي يطمنونها بتفاصيل شديدة.

واترك الحبل على الغارب للخيال والإبداع ليهيما في الفضاء الواسع. وهنا، قد تصطدم مرة أخرى بوجهات نظر مختلفة من شخص لآخر. آنئذٍ، يمكنك حل الاختلافات عن طريق التسوية، اختيار مباشر وصريح لرأي ما وتفضيله على بقية الآراء، أو الإقرار أنك أمام مشكلتين أو أكثر.

4 - تأكد أن ما تتفقون حوله من أهداف لا تتعارض مع ما تتمخص عنه من نتائج.

ربما بدالك أن زيادة مدة تدريب كل المسؤولين عن استقبال

المكالمات الهاتفية الواردة إلى خط دعم العملاء ومساندتهم، إلى ثلاثة أسابيع إضافية، قد يمثل جزءاً من حل مشكلة شكاوى الزبائن. وربما بدا لك أيضاً تقليص مدة عمل كل واحد منهم بمعدل ساعة واحدة يومياً، من (8) ساعات إلى (7) ساعات فقط. لكن هل يا ترى أن المشكلة تحدث بسبب ضعف مستويات الفريق العامل على خط الهاتف نتيجة ضعف مستوى تدريبهم، وقلة عدد العملاء الذين يخدمهم كل واحد منهم في الوقت ذاته؟ هل كانت شكاوى الزبائن من طول مدة الانتظار يومئذٍ سوف تزداد؟ إن كانت الإجابة: نعم، فلا بد من إعادة التفكير في حقيقة الأهداف.





## الخطوة الرابعة: ابتكار الخيارات





لكي تتخذ قراراً مبنياً على أساس امتلاك معلومات أساسية، لا بد لك من توافر خيارات، سلسلة بدائل ربما توظفها لحل المشكلة الراهنة. وعملية ابتكار الخيارات هي التي توفر تلك الأساليب البديلة. وبعد دراسة مدى فاعلية مختلف الخيارات وأهميتها وما يمكن أن تحققه من فوائد، تجد نفسك في موقع جيد لاتخاذ أفضل قرار للحالة التي تواجهك. لكن، يجب الانتباه هنا إلى أهمية إدراك أن سياسة الخيار «المجدي / غير المجدي» لا تعني أنك ابتكرت خيارات عديدة، مجدٍ / غير مجدٍ، يعني خياراً واحداً فقط.

### تأمل الحكاية التالية:

يعمل بوول (Paul) مدير تسويق في شركة لإنتاج السلع الاستهلاكية، دعا فريق عمله إلى اجتماع يناقش كيفية زيادة مبيعات المنظفات التي تستخدم في الغسيل في أمريكا اللاتينية. وبدأ الاجتماع بلحظة صمت رهيبة؛ لأن كل واحد في انتظار أن يبادر آخر للحديث. فكسر بوول (Paul) الصمت مقترحاً التفكير في تغيير الطريقة الحالية المتبعة في التعبئة والتغليف. فقاطعه أحد أعضاء الفريق مقترحاً ضرورة إجراء دراسة إحصائية تتعلق برأي العملاء في تعبئة منتجاتهم وتغليفها. ثم تحدث شخص آخر واصفاً الحالة

الرائعة لتعبئة منتج ما صنع في أمريكا اللاتينية وتغليفه. وانتهى الاجتماع بتكليف مجموعة محددة للاضطلاع بمهمة البحث عن خيارات جديدة لأسلوب التعبئة والتغليف المتبع حالياً في الشركة.

وهكذا يبدو أن الاجتماع سار بشكل هادئ. لكن ثمة شيء خاطئ: لم يعمد بوول (Paul) لإشراك الفريق في ابتكار الخيارات. ولم يشجع أي نوع من المناقشة الصحية أو الصراع المبدع. وبدلاً من ذلك انتهت المجموعة باتفاق تام حول خطوة مبنية على أول فكرة انبثقت: دراسة خيارات جديدة لأسلوب التعبئة والتغليف. وكان التفكير الإبداعي محدوداً جداً، ولهذا لم تظهر أفكار جديدة. فاكتفت المجموعة باختيار أول خيار تم اقتراحه، أي الفكرة التي تقدم بها بوول (Paul) في مستهل الاجتماع.

وقطعاً، كان بوول (Paul) سوف يقدم مساعدة كبيرة لأعضاء فريق عمله لابتكار طائفة واسعة من الخيارات الواعدة، إن هو انتهج أساليب معينة، كالتحريض على الإبداع، الحوار وتشجيع الأفكار النيرة.

### تفتيق الأذهان

تفتيق الأذهان أو الاستبداع، هو تقنية في البحث الجماعي، تستهدف إيجاد حلول لبعض المشكلات، أو ابتكار بعض الأفكار من

خلال إتاحة الفرصة لمشاركة كل أفراد المجموعة في النقاش الدائر بطريقة تلقائية، بعيداً عن كل قيد أو شرط. وهو بالطبع طريقة فعالة لابتكار أفكار متباينة وسلسلة من الإجراءات التي يمكن اتباعها. أما كيف تحرض الناس على التفكير، فابدأ الاجتماع بوضع ورقة بيضاء أمامك خالية من أي شيء، طالباً إلى أعضاء فريقك اقتراح كل ما يخطر في ذهنهم من أفكار. أو اطلب إليهم تسجيل ما يرونه من أفكار خلال بضع دقائق لمناقشتها بشكل جماعي.

فكل واحد من الأسلوبين يعنى بتسجيل الأفكار، لكن لا تناقش مزاياها في هذه المرحلة. وانتبه بشكل خاص لعدم السماح بأي نوع من الانتقاد في تلك المراحل الأولية. وركز، بدلاً من ذلك، على ابتكار أكبر قدر ممكن من الخيارات المتاحة. ويمكنك تقييم الأفكار بعد أن تكون لديك قائمة من الاحتمالات.

قبل بداية التحريض على التفكير، اكتب المشكلة، الموضوع أو السؤال، ومن ثم اترك المجال للمجموعة كي تدلي بأفكارها فتكتبها على لوح خشبي (سبورة) أو ورقة كبيرة معلقة، حيث يستطيع كل واحد من أفراد المجموعة رؤيتها خلال الجلسة.

وحاول الحصول على موافقة الجميع حول عرض الموضوع  
بطريقة صحيحة ومحددة.

### تشجيع الحوار البناء

ابعث روح القوة والنشاط في فريقك لتحفزه على العمل الجاد  
لابتكار حلول مبدعة. كما أن الصراع البناء ضروري جداً لابتكار  
الخيارات، لكن يجب ألا يتحول إلى مسائل شخصية أو سبب  
للخلاف والنزاع. فاحرص على مشاركة أعضاء المجموعة كفريق  
عمل موحد في جميع مراحل الاستبداء أو التحريض على ابتكار  
أفكار مبدعة من خلال اتباع الطرق التالية:

- تشجيع الحوار المفتوح، النزاهة، الصريح غير المنحاز لهذا  
الطرف أو ذاك، عن طريق توضيح الأمور من نقطة البداية،  
والتأكيد على أنه ليس ثمة أي قرار مسبق بشأن المحصلة  
النهائية، وأن مجهود الجميع واجتهادهم سوف يكون موضع  
اعتبار.

- حث الناس على التفكير خارج إطار أدوارهم الشخصية

أو اختصاص أقسامهم، إذ يجب أن ينصب تفكيرهم على الشيء الأفضل للمؤسسة كلها ككيان واحد لا يتجزأ إلى هذا القسم أو تلك الأقسام، مستخدمين كل المعلومات المتاحة.

- تقديم عرض موجز عند نهاية كل اجتماع من خلال تحديد المهمات والأوقات التي يجب إنجازها فيها، حتى يضطلع الأفراد بمسؤوليتهم في دفع العملية قدماً نحو الأمام.
- ضرورة تقدير جهد الذين شاركوا الآخرين أفكارهم ووجهات نظرهم بشكل إيجابي وإزاء الشكر إليهم، ولا سيما أولئك الذين خاطروا بتحديثك واعترضوا في مرحلة ما على ما طرحته من آراء.

اطلب إلى أعضاء الفريق أداء دور محامي الشيطان، فيبحثوا ويرفعوا قضية ضد ما يفضلونه من اقتراحات. واطلب إليهم أيضاً شرح وجهة نظرهم بالتفصيل التي تدفعهم لمعارضة تبني الخيار الأفضل.

## تشجيع الأفكار النيرة

من المهم جداً أن يشعر أعضاء فريق عملك، في أثناء عملية اتخاذ القرار، أن العملية نزيهة ومنصفة. ولا بد أن يشعروا أيضاً أن أفكارهم موضع احترام وتقدير، حتى إن لم يتم تبني اقتراحاتهم في النهاية. فالشعور بالعدالة والنزاهة مهم جداً لضمان التعاون والموافقة عندما يحين وقت تنفيذ ما اتخذته المجموعة من قرار. فالخيارات توفر لك كل ما تحتاج إليه من بدائل لاتخاذ قرار مؤسس على معلومات. فعندما تشجع مشاركة الفريق، تهين البيئة لصراع بناء وتصفي لأفكار المشاركين، تكون بذلك قد مهدت الطريق لسجل حافل بالخيارات التي سوف تساعدك كثيراً في الخطوة التالية من عملية صنع القرار: مرحلة تقييم الخيارات التي تفتق عنها ذهن أعضاء مجموعتك.

احرص على تدوين الملاحظات بنفسك في أثناء الاجتماع، أو كلف شخصاً آخر بهذه المهمة لكي تؤكد لأعضاء فريق عملك أنك تثمن أفكار الجميع، وأن مشاركتهم تحظى لديك بكل احترام وتقدير.



## الخطوة الخامسة: تقييم الخيارات





بمجرد فراغ مجموعتك من ابتكار مجموعة من الخيارات للتأمل والدراسة، يكون الوقت قد حان لتقييم تلك الخيارات، ومن ثم انتقاء أفضلها كقرار نهائي. أما كيف تستطيع انتقاء الحل الأمثل، فيستطيع أعضاء مجموعتك دراسة طائفة واسعة من المتغيرات، كما يمكنهم أيضًا اعتماد واحد أو أكثر من أساليب التصنيف للوصول إلى القرار الصحيح، كمعيار الترتيب وفق الأولويات وتقنية التبادل التي تعنى بتوازن العوامل التي لا يمكن اجتماعها في وقت واحد أو تقنية ما يعرف بـ (شجرة القرار).

### دراسة طائفة واسعة من المتغيرات

لتقييم الخيارات التي تفتق عنها ذهن مجموعتك، يمكن للأعضاء تقييم مدى استجابة كل خيار للأهداف التي حددتها في بداية عملية اتخاذ القرار. ويوضح الجدول التالي بعض النماذج لهذا الأسلوب:

---

## متغيرات تساعد على عملية تقييم الخيار

---

### المتغير      الأسئلة التي ينبغي طرحها

---

- التكاليف      • كم سيكلف هذا الخيار؟
- هل سوف يساعد على الحد من التكاليف في الوقت الراهن أم في المدى البعيد؟
- هل ثمة أي تكاليف غير واضحة الآن؟
- هل سوف تكون هنالك تكاليف إضافية في الطريق؟
- هل سوف يساعد هذا الخيار على ترشيد الميزانية؟
- الفوائد      • ما المكاسب التي يمكننا تحقيقها إن نحن اعتمدنا هذا الخيار؟
- هل يساعد تبني هذا الخيار على تحسين مستوى جودة منتجاتنا؟
- هل سوف تزداد قناعة عملائنا بمنتجاتنا؟

- 
- الشهرة • هل سوف تتحسن سمعتنا باعتماد هذا الخيار؟
  - هل سوف يصير عملاؤنا و/ أو عمالنا وموظفونا أكثر إخلاصًا ووفاءً؟
  - الوقت • ما الوقت الذي نحتاج إليه لتنفيذ هذا الخيار؟
  - هل يمكن أن نتأخر في الوفاء ببعض التزاماتنا تجاه عملائنا؟ إن كانت الإجابة نعم، فما الآثار المحتملة على جدول أعمالنا؟
  - الناحية العملية • هل يمكن تطبيق هذا الخيار من الناحية العملية؟
  - هل ثمة عوائق ينبغي التغلب عليها؟
  - ما مدى المعارضة التي يحتمل أن يواجهها تنفيذ هذا الخيار داخل المؤسسة وخارجها في حال تم اعتماده؟
  - الموارد البشرية • كم شخصًا نحتاج إليه لتنفيذ هذا الخيار؟
  - هل هم متوافرون؟

• ما المشاريع التي قد تتأثر في حال ركز الأفراد على هذا الخيار؟

المخاطر • ما المخاطر التي قد تصاحب اعتماد هذا الخيار؟

• هل يا ترى سوف يؤدي اعتماد هذا الخيار إلى خسارة بعض المكاسب أم أنه يعزز موقفنا في المنافسة؟

• هل يا ترى سوف يؤثر ذلك في منافسينا؟ إن كانت الإجابة: نعم، فكيف؟

الناحية الأخلاقية • هل هذا الخيار شرعي وقانوني؟

• هل يحقق أفضل مصالح للعملاء، العاملين لدينا والمجتمع الذي نخدمه؟

• هل سأشعر بارتياح إذا علم الآخرون بهذا الخيار؟

## معيار الترتيب وفق الأولويات

يعد ابتكار معيار الترتيب وفق الأولويات وسيلة أخرى من وسائل تقييم الخيارات. ولابتكار هذا المعيار، اتبع الخطوات التالية:

1 - اكتب قائمة بأهدافك التي تتشد تحقيقها بما تزمع اتخاذه من قرار.

2 - ضع لكل هدف قيمة ( الأعلى = الأفضل ).

3 - اكتب أمام كل خيار الاحتمالات التي يحققها.

4 - اجعل كل خيار في صف.

5 - رتب الأهداف على مقياس متدرج من (1) إلى (10) لكل خيار (10 = الأفضل).

6 - اضرب العدد الذي يشير لترتيب الهدف بالعدد الذي يشير لترتيب الخيار في سلم الأولويات.

7 - اجمع حاصل ضرب العمليات لكل خيار في العمليات التي أجريتها في المرحلة السابقة لتحدد الخيار الأعلى رقمًا، إذن يكون هذا هو خيارك الأفضل، بناءً على أولوياتك.

يوضح الجدول أدناه «نموذج معيار ترتيب الأولويات» كيفية استخدام إحدى المجموعات هذا الأسلوب:

### نموذج معيار ترتيب الأولويات

مجموع الدرجات	يمكن تطبيقه بواسطة موارد داخلية قليلة (1)	يمكن تطبيقه بسرعة (2)	المحافظة على تقليل نفقات العملاء عند الحد الأدنى (3)	زيادة المكاسب (4)	
58	$2 = 1 \times 2$	$14 = 2 \times 7$	$6 = 3 \times 2$	$36 = 4 \times 9$	الخيار (أ)
54	$3 = 1 \times 3$	$16 = 2 \times 8$	$27 = 3 \times 9$	$8 = 4 \times 2$	الخيار (ب)

### تحليل تقنية التبادل

تقنية التبادل، كما سبق تعريفها: طريقة تعنى بتوازن العوامل التي لا يمكن اجتماعها في وقت واحد، وهي كمعيار ترتيب الأولويات، يمكنها مساعدتك على تقييم مختلف الخيارات التي تفتق عنها ذهنك وصولاً لاتخاذ القرار السليم.



ما الذي ينبغي لك فعله؟

أهكذا حقاً ينبغي تفتيت الكعكة؟

يعمل ليل (Lyle) مديراً تجارياً لمحل ذائع الصيت بشركة منتجات استهلاكية. ويدير حالياً قسم تذوق منتجات الكعك. وقد لوحظ أن مبيعات الكعك قد سجلت انخفاضاً حاداً خلال الثمانية عشر شهراً المنصرمة. وقد أظهرت دراسات تسويقية أن عدداً محدوداً جداً من المستهلكين هم الذين لا يمانعون في دفع سعر جيد لصندوق الكعك، بصرف النظر عن مدى الجودة. ويواجه ليل (Lyle) تحدي زيادة حجم المبيعات دون التأثير في جودة الإنتاج. ولا سيما أن الإدارة العليا قد أخطرتة بكل وضوح بضرورة إيجاد حل عاجل وناجع.

فشكل ليل (Lyle) مجموعة من خمسة أشخاص للبحث عن وسائل تحقق مكاسب أكثر دون أن تؤثر في مستوى الجودة. وقد ضمت تلك المجموعة في عضويتها أشخاصاً من مختلف الخلفيات والتجارب والخبرات. ثلاثة منهم ينتمون إلى فريق عمله، الرابع من قسم المبيعات، أما الأخير فمن قسم البحث والتطوير. فدرست

المجموعة خيارات تتدرج من البداية ببرنامج قسائم (كوبونات) لتخفيض السعر إلى الدخول في شراكات وعقد صفقات. وبعد مناقشات شاملة وتحليلات مستفيضة، قررت المجموعة أن الدخول في شراكات مع شركة أخرى، يعد أكثر الخيارات الواعدة بتحقيق الغاية المنشودة. وحدد ليل (Lyle) شركات بوظة كثيرة كشركاء محتملين لابتكار منتج جديد (يتمنى أن يكون أكثر مبيعاً): شطيرة بوظة تكون مزينة بصور حيوانات غريبة تتم طباعتها على الكعك الذي يشكل جزءاً من الشطيرة. وبينما ليل (Lyle) منهمك في المراحل الأولى من بحث موضوع الشراكة مع تلك الشركات، تقدمت إليه أشهر شركات البوظة وأسمائها درجة (Supreme Ice Cream) خاطبة وده للدخول في شراكة معه، إذ كانت شركة (Supreme) متلهفة للمضي قدماً في تلك الشراكة، فعرضت على ليل (Lyle) شروطاً تبدو جذابة جداً لإغرائه بعقد تلك الصفقة والدخول في شراكة. فانتقل ليل (Lyle) للتفكير في الخطوة التالية. هل يا ترى عليه أن يعرض بالنواجذ على تلك الفرصة لعقد شراكة مع شركة (Supreme)؟ أم عليه مراجعة قراره والتأكد من أن الدخول في شراكة هو حقاً أفضل خيار لزيادة حجم المكاسب؟ أم يا ترى عليه البحث عن عروض أخرى ومن ثم تقييم عرض

(Supreme) ؟ لقد بدا الأمر كله وكأنه مغلق يفتقر إلى رأي منفذ،  
 تمامًا كقصعة مليئة بعجينة لصنع الكعك. فما الذي كنت ستفعله  
 أنت؟ سوف يقدم لك هذا الكتاب، المعلم المخلص والناصح الأمين،  
 حلًا لاحقًا، تحت عنوان: ما الذي ينبغي لك فعله؟

يوضح الجدول التالي كيفية تطبيق تقنية التبادل في تقييم الخيارات:

### نموذج تقنية التبادل

الموارد الداخلية	وقت التنفيذ	تكاليف العملاء	المكاسب	
القوى البشرية العاملة المطلوبة لتنفيذ الخيار (20) شخصًا.	يتم التنفيذ خلال (6) أشهر.	يزداد حجم تكاليف العملاء بمعدل دولار أمريكي واحد لكل وحدة.	تزداد المكاسب بمعدل (100000) دولار أمريكي.	الخيار (أ)

الخيار (ب)	تزداد المكاسب بمعدل (10000) دولار أمريكي.	يزداد حجم تكاليف العملاء بمعدل (صفر) دولار أمريكي.	يتم التنفيذ خلال (4) أشهر.	القوى البشرية العاملة المطلوبة لتنفيذ الخيار (15) شخصاً.
------------	--	--	----------------------------------	--

بمجرد الفراغ من وضع خطط الخيارات مع المعلومات الخاصة بها، عليك العناية بدراسة مدى أهمية هذه العوامل لمجموعتك و/أو شركتك، ومن ثم حدد نقاط الخلاف التي تجد نفسك مستعداً لتسويتها.

فمثلاً، هل يا ترى زيادة الأرباح إلى (90000) دولار أمريكي، تستحق التضحية بوقت خمسة عمال إضافيين؟ من جهة أخرى، تأكد أنك تفكر في استخدام تقنية التبادل هذه في ضوء ما سبق أن حددته من أولويات لكل هدف.

### اعتماد أسلوب شجرة القرار

تعد أشجار القرار شكلاً آخر من الطرق المستخدمة لتقييم الخيارات. ففكر في وضع يساعدك على زيادة الطلب على منتجاتك.

إذ تحتاج أنت وفريقك إلى اتخاذ قرار بشأن مواصلة إنتاج السلع المعنية داخل شركتكم، أو عقد صفقة من الداخل وإنتاجها خارج شركتكم. ويوضح الجدول التالي «شجرة القرار» نظرة مبسطة لخياراتك. وبناءً على «شجرة القرار» المبسطة هذه، يبدو أن اتباع الخيار (ب) يحقق الوضع الأفضل (بين الخيارين، يوفر الخيار «ب» أعلى معدل مخاطرة - ضبط صافي القيمة الحالية).

«إذا صادفتك شوكة في الطريق، فخذها».

- يوقي بير

يمكن لشركتك أن تتماشى مع أوامر السوق والأسعار المنافسة أو قد تفقد الأعمال من قبل الشركات المنافسة. الأسعار لا تزال هي نفسها. صافي القيمة الحالية للتغير المتوقع في الأرباح بما في ذلك تكاليف الاستثمار هو M1 دولار.

الشركة قادرة على تلبية الطلبات وإبقاء التكاليف منخفضة. صافي القيمة الحالية للتغير المتوقع في الأرباح، بما في ذلك الاستثمار 0\$ costs.is

يجب أن تكون لديك القدرة على تلبية الطلب وبيع المزيد من المنتجات. قد تضطر أو قد لا تضطر إلى رفع الأسعار لتغطية التكاليف الإضافية. ومن المتوقع أن صافي القيمة الحالية لتغير الأرباح، بما في ذلك التكلفة الاستثمارية. ك هو 500 دولار.

لديك لرفع الأسعار لتغطية التكاليف الإضافية لجعل أقل من كل عملية بيع. المبيعات البقاء يجب أن تكون متوازنة ومن المتوقع أن صافي القيمة الحالية لتغير الأرباح. بما في ذلك التكلفة الاستثمارية. هو ك 500 دولار.

إنتاج الوحدة ستظل كما هي، لكن (80%) .

### الخيار (أ)

سوف يزداد الطلب أنجز كل أعمالك داخلياً على منتجاتك. عدد المنتجات سوف يكون محدوداً.

تتوقع الدراسات احتمال أن يبلغ الانخفاض (20%) .

استبعاد بعض أعمال الدراسات أن نسبة التصنيع. الزيادة سوف تبلغ (50%) .

### الخيار (ب)

إنجاز أعمالك خارج شركتك. تكاليف إنتاج الوحدة سوف تزداد، غير أنه يمكن إنتاج المزيد من المنتجات. سوف يزداد حجم الطلب.

حجم الطلب يقل. تتوقع الدراسات أن تنخفض النسبة إلى (50%) .



تعد أشجار القرار أكثر جدوى وفعالية من الشكل السابق؛ لأنها تمكنك من تقييم خيارات أكثر، وتشتمل على مزايا للقرار. وعموماً: كلما درست خيارات أكثر، وابتكرت تفاصيل أكثر لشجرة القرار، كنت أكثر قرباً من اكتشاف حل يلبي رغباتك. لكن مع ذلك، لا تحدد شجرة القرار الإجراءات المثالية التي يجب اتباعها بطريقة تلقائية، إذ تظل الحاجة ماثلة لتقييم المعلومات التي يتم جمعها من خلال شجرة القرار لانتقاء أفضل الخيارات وأرشدها.

فكرة مفيدة: شجع التنافس البناء بدعوة الآخرين لتحدي أفكارك وآرائك: «إن رؤيتي في هذه المسألة هي — ؛ وعلى كل حال، ربما كنت مخطئاً. فهلا تكرمتم بتحديد أي ثغرات أو عجز فيما ذهبت إليه من منطق، حتى نخلص مع بعضنا لأفضل قرار فعال ممكن؟».

ما الذي ينبغي لك فعله؟

أتذكر ما انتاب ليل (Lyle) من حيرة تجاه كيفية

استجابته لعرض شركة (Supreme Ice Cream)

فيما يتعلق بصفقة الشراكة بينهما؟

فيما يلي ما يقدمه إليك هذا الكتاب من اقتراحات:

في حين يبدو الماضي قدماً في عقد شراكة مع شركة (Supreme) فوراً أمراً مغرياً، ما زال الأمر مبكراً لـ (ليل) (Lyle) لكي يفعل هذا الآن. إذ ينبغي له الانتظار ريثما تُقدّم عروض أخرى، ومن ثمّ يقيم عرض شركة (Supreme Ice Cream) في ظل تلك العروض. كما عليه أيضاً عدم دعوة مجموعته للاجتماع مرة أخرى لإعادة النظر فيما إذا كان الدخول في شراكة هو أفضل خيار لزيادة المكاسب. فقد حُزمت المجموعة أمرها وفرغت من اتخاذ القرار. وإن أعاد ليل (Lyle) المناقشة من جديد، فربما خاطر بضائع الكثير من الوقت وخسر فرصته لعقد شراكة مع (Supreme Ice Cream)، فإعادة النظر في قرارات قديمة سبق أن اتخذت، غالباً ما تقضي لإعاقة جهود الماضي قدماً للأمام.



إذن، على ليل (Lyle) ومجموعته مواصلة السعي للحصول على عروض أخرى لمقارنتها باقتراح شركة (Supreme Ice Cream). فتقييم عروض مختلفة سوف يتيح لهم أفضل سياق يمكنهم من الاختيار. فبعد مراجعة متأنية، ربما اكتشف ليل (Lyle) ومجموعته أن عرض شركة (Supreme Ice Cream) لم يكن جذاباً كما كانوا يعتقدون.



## الخطوة السادسة: اتخاذ القرار





في العالم المثالي، يتوافر لك كل ما تحتاج إليه من معلومات ووقت غير محدود لاتخاذ القرار. ولهذا تكون خياراتك واضحة، ولا تؤثر سياسات الشركة في قرارك. لكن مع هذا، كثيرًا ما تضطر إلى اتخاذ قرارات معقدة بسرعة، في ظل وجود معلومات غير مكتملة. وهنا، يأتي دور تقنيات تقييم الخيارات التي استعرضناها في القسم السابق لمساعدتك على المقارنة بين وجهات النظر المؤيدة وتلك المعارضة لكل خيار. لكن، ماذا لو كانت مجموعتك لا تزال تعاني صعوبات في الوصول لقرار نهائي والوقت يمضي بسرعة؟ إذن، إليك فيما يلي بعض اقتراحات للمساعدة.

### تحرك لوضع حد للمناقشة

إن كانت مجموعتك تعاني صعوبات في الوصول إلى قرار نهائي، فاعتمد الأساليب التالية لكي تساعد الفريق على التحرك تجاه إيجاد حل.

- الجمع بين الضدين. قَسِّمَ مجموعتك إلى مجموعتين متساويتين: المجموعة (أ) والمجموعة (ب). ووزع مؤيدي الأفكار المضادة بين المجموعتين كلما كان ذلك ممكنًا. ثم اطلب إلى المجموعة (أ) التقدم باقتراح لحل يتضمن

توصياتها وافتراضاتها الأساسية. ثم اطلب إليها عرض اقتراحها على المجموعة (ب). بعد ذلك، اطلب إلى المجموعة (ب) تحديد خطة واحدة أو أكثر لخيار ما، ومن ثم عرض تلك الخطط على المجموعة (أ). ثم اطلب إلى أعضاء المجموعتين مناقشة الاقتراحات المختلفة حتى يتفقوا جميعاً على مجموعة توصيات. فمثلاً، أتاحت الفرصة لدائرة مالية للمشاركة في مناقشات حامية الوطيس حول: أي شركات المحاسبة يجب الاستعانة بها لتدقيق الحسابات المالية هذه السنة؟ فضلت إحدى المجموعتين شركة ذات اسم ذائع الصيت، في حين فضلت المجموعة الأخرى شركة صغيرة، غير أنها تحظى باحترام شديد. آنئذٍ، تعين على الفريق المعني باتخاذ القرار استخدام تقنية الجمع بين الضدين لتأمل وضع الشركتين، ومن ثم الوصول إلى نتيجة محددة.

• **المراقب المفكر.** قسم فريقك إلى مجموعتين متساويتين. بحيث تتقدم المجموعة (أ) باقتراح لحل يتضمن وجهات نظرهم وتوصياتهم الأساسية، ومن ثم يعرض أفرادها اقتراحهم على المجموعة (ب). وبدلاً من مطالبة المجموعة (ب) بابتكار خطة لخيار ما، اطلب إليها دراسة الاقتراح

الذي تقدمت به المجموعة (أ) ومن ثمّ رفع تحليلاتها إليها. بعد ذلك، اطلب إلى المجموعة (أ) مراجعة الاقتراح على أساس ما توصلت إليه المجموعة (ب) من نتائج بعد دراستها النقدية له، ومن ثمّ عرضه مرة أخرى. وهكذا، يواصل الفريقان دراسة الاقتراح ومراجعتيه وصولاً إلى اتفاق حول مجموعة من التوصيات.

فعلى سبيل المثال، يحتاج مصنع أثاث مكتبي إلى تحسين جودة منتجاته. وتفترض المجموعة الأولى أن رداءة الجودة النوعية تعود إلى تقادم عهد معدات الإنتاج، فتوصي بالاستثمار في معدات أفضل. أما المجموعة الثانية فتدرس هذا الافتراض، تنتقد الاقتراح ومن ثمّ تعرض تحليلاتها على المجموعة الأولى، ثم تراجع المجموعة الأولى اقتراحها. وهكذا، تعمل المجموعتان جنباً إلى جنب في تلك الحلقة المتصلة: مراجعة - انتقاد - مراجعة، وصولاً إلى حل تعتقد كل واحدة من المجموعتين أنه سوف يعمل على تحسين الجودة النوعية لمنتجاتهم.

فيما يلي بعض اقتراحات إضافية لحل نقاط الاختلافات ودفع مجموعتك باتجاه حسم النقاش:

- أعد التذكير للمرة الثانية بوجهات النظر حول الموضوع قيد النقاش وحاول أيضاً إعادة اختبارها.
- تأمل مرة أخرى الأهداف الأساسية التي تدفعك إلى اتخاذ القرار لتتأكد أنها لا تزال ملائمة.
- حدد تاريخاً نهائياً ووقتاً معلوماً للوصول إلى قرار، كأن تقول مثلاً: «بحلول يوم الثلاثاء القادم، لا بد أن نتخذ قرارنا، بصرف النظر عن مدى ما يظل من شك».
- في حال عدم التوصل لتسوية نقاط الخلاف، اتفقوا على اتخاذ الخيار الأخير بواسطة قانون محدد، كالتصويت بالأغلبية، التوافق أو أي قرار يتخذه رئيس المجموعة.

### إنهاء المناقشات

يجب أن تدرك اللحظة التي يصعب فيها حسم المناقشات. فقد تفشل المجموعة في اكتشاف الاحتمالات المتاحة في حال اتخذت قرارها في مرحلة مبكرة من النقاش. فإن شعرت أن مجموعتك مندفعة لاتخاذ القرار بسرعة، فاسع لفض الاجتماع قبل اتخاذ القرار النهائي، وعقده في وقت لاحق. واطلب إلى كل مشارك

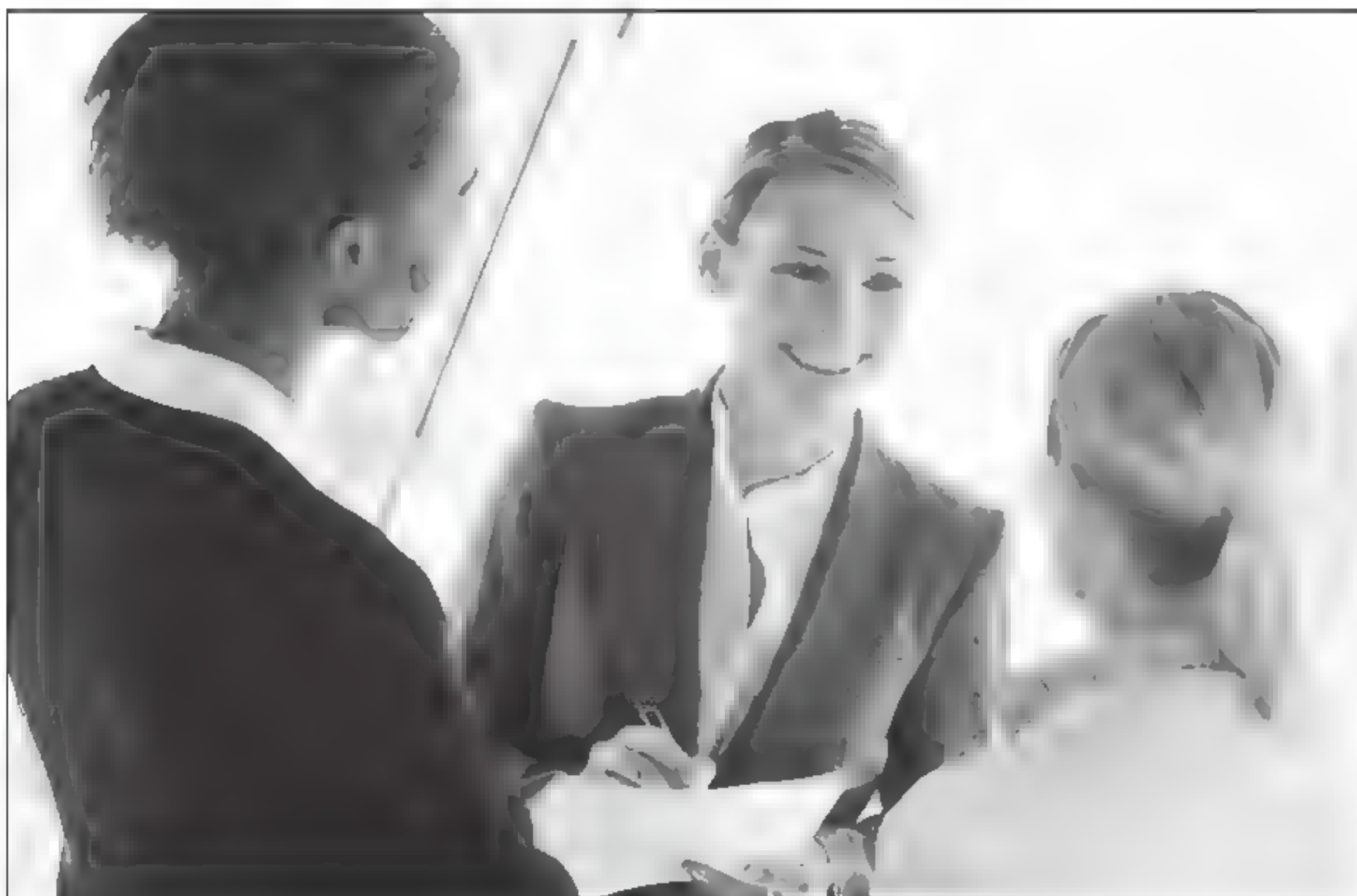


محاولة إيجاد ما قد يكتنف القرار من شائنة هنا أو خلل هناك لعرضه في الاجتماع القادم.

أما الوجه المعاكس لاتخاذ القرار على عجل، فهو التلكؤ في اتخاذ القرار؛ الذي لا يقل إشكالاً عن الوجه الأول. فإن استغرقت المجموعة وقتاً كثيراً لكي تتخذ قراراً ما، ربما أهدرت وقتاً ثميناً، وقد تفقد حتى الفرصة لحل المشكلة موضع البحث والنقاش. وفي حال أصر فريقك على سماع كل وجهات النظر وحل كل إشكال قبل الوصول إلى خلاصة، فسوف تكون النتيجة هي ذاتها: مناقشاتكم سوف تكون عقيمة مجهدة، تدور في حلقة مفرغة. فإن وصلت مجموعتك إلى طريق مسدود وظلت تدور حول تلك الحلقة المفرغة، فأنئذٍ، يكون دورك بوصفك مديراً، هو وضع حد للمناقشات. وربما احتجت بكل بساطة لـ «فرض القضية» من خلال تحديد وقت معين لاتخاذ قرار، وحث مجموعتك على توظيف أفضل المعلومات المتاحة في إطار ذلك الوقت المحدد.



## الخطوة السابعة: إعلان القرار





يفضل كثير من المديرين إحدى أهم الخطوات في عملية اتخاذ القرار: إخطار كل معني بالقرار وكل مَنْ سوف يتأثر به بصدوره. ولكي تعلن القرار بأسلوب فعال، فلا بد أن تسلك الطريقة الصحيحة، وتتأكد أن رسالتك حول القرار قد اشتملت على كل المعلومات الصحيحة.

### اتباع الطريقة الصحيحة

بمجرد اتفاق مجموعتك على خيار نهائي، وجب على بعض الأعضاء التخلي عن حلهم المفضل. فتزاهة عملية اتخاذ القرار كما يراها المشاركون وغيرهم، هي التي تحدد رغبتهم في دعم النتائج النهائية. ولا بد لك خلال الإعلان عن القرار وحشد التأييد لتنفيذه، أن تضع في حسابك المبادئ التالية:

- الاحترام وحرية التعبير: لا بد للمشاركين الذين يتم تشجيعهم للتساؤل حول أفكار بعضهم ومناقشتها أن يطمئنوا إلى أن رئيسهم ينصت لوجهات نظرهم ويأخذها على محمل الجد، تأكيداً لاحترامه لهم. ويتأكد هذا عندما تظهر، أنت المدير، في أثناء عملية اتخاذ القرار من خلال تدوين ملاحظات مثلاً، أو استعادة ما عرض من آراء أو محاولة

إعادة صياغتها، لتبرهن أنك تصفي وتتابع ما يدور من جدل ونقاش بكل عناية واهتمام. وحتى في حال هزيمة آراء بعض الناس، فإن مجرد اطمئنانهم إلى أنك أخذت تلك الأفكار على محمل الجد وأوليتها ما تستحق من احترام، كافٍ لكي يضيفي على العملية المصادقية اللازمة ويحفز الكل لقبول القرار النهائي.

• الشرح والتوضيح: لا بد لك من شرح وجهة نظرك التي دفعتك لاتخاذ القرار النهائي. فمن الأهمية بمكان أن يكون السبب الذي جعلك ومجموعتك تتخذون هذا القرار الذي يعارض ذاك واضحاً. فمن شأن توضيح الأسباب التي تدفع لاتخاذ القرار، بناء الثقة في نيتك والتأكيد على أن القرار النهائي قد اتخذ من أجل تحقيق مصلحة الشركة كلها.

• التوقعات: كلما اتخذ قرار، اشرأبت أعناق المعنيين به لفهم القوانين الجديدة للعبة. فسارع لتحديد مسؤوليات جديدة ومعايير أداء وعقوبات في حال الفشل في اتباع القرار. فعندما يدرك الناس بوضوح ما ينتظرون الحصول عليه من اتخاذ القرار، لا شك أنهم سوف يركزون على كل ما ينبغي فعله لدعم القرار ومساندته.

من جهة أخرى، يجب أن تشمل قائمة الأشخاص الذين تخطرهم بالقرار كل شخص مسؤول عن تنفيذه، وأيضاً كل من سوف يتأثر به، إضافة إلى بعض المعنيين الأساسيين: أعضاء وحدتك الذين لم يكونوا جزءاً من مجموعة اتخاذ القرار، الإدارة العليا، رؤساء القسم، وكلاء خارجيين، وحتى عملاء، إن كانوا سوف يرون ثمة تغييراً قد يطرأ على طريقة تعامل شركتك معهم نتيجة لهذا القرار.

## اشتمال رسالتك على الفحوى الصحيحة

يجب أن تشتمل رسالتك بشأن القرار على العناصر الأساسية التالية:

- تحديد القضية التي تحتاج إلى معالجة.
- وصف أهداف القرار أو المعايير التي تم اتباعها لاتخاذها.
- أسماء الأشخاص المشتركين في اتخاذ القرار ودور كل واحد منهم وسبب إشراكهم في العملية.
- الخيارات التي تمت دراستها (وربما خلاصة لتقييمها في شكل جدول).
- شرح لما تم التوصل إليه من قرار نهائي وما يعنيه للمشاركين الأساسيين.
- خطة تنفيذ القرار والوقت المحدد لتنفيذه.
- اعتراف بفضل من شاركوا في اتخاذ القرار وتقدير دورهم وما بذلوه من جهد.
- مناقشة كل المعنيين بما يرونه من ملاحظات.



وتأكد أنك قد وفرت لنفسك الوقت اللازم لابتكار رسالة واضحة وموجزة. فقد تؤدي الرسالة المبتسرة الضبابية عن قرار مجموعتك إلى الارتباك، خيبة الأمل وعدم الرغبة في دعم تنفيذ القرار لدى كل من يسمع رسائلك أو يطالعها.



## الخطوة الثامنة: تنفيذ القرار





الآن، وقد فرغت مجموعتنا من تحديد خيارها النهائي، وبلغت الأشخاص المعنيين بالقرار، يكون الوقت قد حان لتحديد المهمات المطلوبة لجعل القرار موضع التنفيذ، تخصيص الموارد اللازمة وتحديد تاريخ نهائي لتنفيذ القرار. إذ يحتم الوضع المثالي أن يغادر أعضاء فريقك الاجتماع النهائي وهم يدركون تمامًا ما يجب عليهم فعله. أما إن لم يكن الحال كذلك، فلا بد لك من دعوتهم مجددًا لتحديد مسؤولية كل واحد منهم.

### تحديد المهمات وتخصيص الموارد

ربما تكون قد حصلت على كثير من المعلومات التي تحتاج إليها لتطوير خطة تنفيذ قرار مجموعتك. ففي مرحلة تقييم الخيارات لا بد أن تكون قد حددت التكاليف، عدد الأشخاص المطلوبين للعمل على المشروع وغير ذلك مما هو ضروري.

فعلى سبيل المثال، لنفترض أنك ومجموعتك قد توصلتم إلى أن سبب شكاوى العملاء من خط الهاتف المخصص للدعم والمساندة يعزى إلى افتقار الأشخاص المسؤولين عنه للتدريب اللازم. وبعد تحليل الوضع، ربما تقرر أن الأشخاص المسؤولين عن خط الدعم والمساندة في حاجة إلى مزيد من المعلومات المتعلقة بعملية الإنتاج.

وكجزء من عملية تقييم هذا الخيار، ربما تكون قد حددت متطلبات الموارد من قسم التدريب لتطبيق ما توصلت إليه من حل.

لكن، لا بد أن تتأكد أنك قد حددت أعمالاً معقولة، وخصصت الموارد اللازمة لتنفيذها. فمثلاً، ربما يفتقر الأفراد المسؤولون عن قسم التدريب إلى معرفة شاملة فيما يتعلق بعملية الإنتاج، وعليه ربما كانوا في حاجة إلى مساعدة خبير بارع، الأمر الذي قد يضطرك إلى تعيين خبير في شؤون الإنتاج للعمل مع قسم التدريب من أجل تطوير برنامج ما للتغلب على المشكلة.

### المراقبة والمتابعة

لا بد لك، في أثناء تنفيذ قرارك، من متابعة كيفية سير الأمور. وربما وفرت لك الممارسات التالية نوعاً من الدعم والمساعدة:

- **وضح التوقعات وحدد الحوافز:** فمثلاً، إن كان المحاسب التنفيذي سوف يتولى إدارة شؤون أكبر عميل مع الشركة، فاشرح له ما يعنيه هذا العميل للشركة والكيفية التي تنتظر أن يدير بها تلك العلاقة المميزة. وحدد إذا ما كانت زيادة حجم المسؤولية الملقاة على كاهل ذاك الموظف سوف تثمر

زيادة أجره أو ترقيته، وتابع مع قسم الموارد البشرية بشركتك لتحول تلك الوعود إلى حقيقة واقعية.

• **وَقَرُ تغذية ارتجاعية في أثناء عملية التنفيذ:** زود موظفيك بكل ما يستجد من تقدم في خطة التنفيذ. ويجب أن تكون معلوماتك بناءة ومركزة على المسؤولية والإنجاز. وحدد وقتاً لعقد اجتماعات يومية أو أسبوعية. فمن شأن هذا توفير المعلومات عن مدى ما تحرزه مجموعتك من تقدم في أثناء مرحلة تنفيذ إجراءات القرار.

• **تابع بنفسك:** تابع مع الأشخاص المكلفين بتنفيذ القرار بعيداً عن الرسمية. اسألهم عن مدى سير المشروع وإذا ما كان لديهم أي هواجس أو قلق بشأنه. ويجب ألا يقتصر اهتمامك على الموضوعات المتعلقة بالتنفيذ فحسب، بل لا بد أن يتعداه ليشمل جدول الأعمال والميزانية وحتى وجهة نظر موظفيك حول مدى فعالية معالجة المشروع للمشكلة التي صمم من أجلها.

• **ثُمَّنْ جهد الآخرين واعرف لهم حقهم:** غالباً ما يتم التنفيذ دون أن يشعر به الإنسان إلا إذا فشل. فإن سارت

الأمور كما أردت لها، فثمن للأفراد جهدهم، واعرف لهم  
حقهم، واحتفي بالنجاح.

ولا تنسَ أن اطلعك على ما يتم إحرازه من تقدم أولاً بأول،  
سوف يمكنك من معالجة المشاكل أولاً بأول قبل استفحالها وتحولها  
إلى أزمات مزعجة.

### إجراء التعديلات الضرورية

تحتاج معظم خطط التنفيذ إلى نوع من الضبط والتعديل،  
وحتى إن لم يكن ثمة شيء جوهري يدعو للضبط والتعديل، فعلى  
الأقل استجابة لما قد يطرأ من تغيرات مع مرور الوقت، وهذا أمر  
جد بدهي. ولهذا، لا بد من تعديلات من وقت لآخر، حتى إن كانت  
تتدرج من مجرد أشياء عرضية لضبط الانسجام والتناغم  
وسط مجموعة العمل، إلى تغيرات بالجملة. لكن، ما العمل في حال  
فشل القرار في النهاية في أداء المهمة كما كنت تتوقع؟ في معظم  
الحالات، يمكن إجراء تعديلات عليه. وهي في الحقيقة لا تعدو  
كونها مجرد ضبط للنغمة فقط. وأحياناً ربما تكتشف أن الخيار  
الذي اخترته لا يعمل أبداً. آنئذٍ لا بد لك من مراجعة شاملة لعملية  
اتخاذ القرار:



• تأكد أنك حددت إطار القضية بشكل صحيح. فهل أدركت أي شيء جديد يجعلك تعتقد أن المشكلة تختلف عما تكون لديك من فهم عندما درستها للمرة الأولى؟

• هل ترى أي تغيير على أهدافك؟ وهل توافرت لديك معلومات جديدة لم تكن متاحة لك من قبل؟ ربما لاحظت أن أحد الأهداف قد أعطي أهمية أكثر مما يستحق أو العكس.

• هل اكتشفت أن ثمة خياراً لم يجد حظه من الدراسة في المرة الأولى في مرحلة دراسة الخيارات؟ أم أنك توصلت إلى رؤية جديدة اضطرتك إلى إعادة تقييم ما حصلت عليه من بيانات سابقة؟

• أعد النظر مرة أخرى في عملية اتخاذ القرار، ويستحسن أن يتم ذلك بمعزل عما توصلت إليه من نتائج أولية، إذ تعمل تجربتك في تنفيذ خيار واحد، على زيادة عدد الفرص المتاحة أمامك لتغيير رأيك عن مدى استجابة الخيارات الأخرى لأهدافك.

وبعد فراغك من تقييم توقعاتك لموافقة كل قرار لهدف ما، عُدْ إلى نتائج تقييمك الأول. وابحث عن كل موضع اختلاف أو تعارض

بين ما توصلت إليه في المرة الأولى من نتائج وهذه المرة، ومن ثم قرر أي النتائج أكثر احتمالاً لتحقيق الهدف في ظل ما تعرفه الآن.

## تقييم عملية اتخاذ القرار





ينتظر كثير من المديرين حتى نهاية عملية اتخاذ القرار لتقييمه، بعد أن يكون قد وضع موضع التنفيذ. لكن أنتدّ يكون الوقت قد تأخر جداً. فإن كان ثمة خلل في القرار نفسه أو في طريقة تنفيذه، فربما تعلمت درساً مفيداً عن كيفية عدم اتخاذ قرار أو تطبيقه، لكن سوف يكون الوقت قد فات لإصلاح الخلل.

فتقييم عملية اتخاذ القرار جهد متصل لا بد أن يحدث في الوقت اللازم خلال سائر مراحل العملية. فمثلاً، تحتاج إلى معرفة مدى تناغم اجتماعاتك ومواجهة المشاكل وسط حيوية المجموعة ونشاطها قبل تدخل أفرادها في ماهية هدفك. فأحياناً قد تتوافر معلومات جديدة، وربما تطل أوضاع جديدة برأسها، تتطلب سلوكاً وسطاً لتصحيح أهدافك.

فضع خطة لتقييم مختلف عناصر عملية اتخاذ القرار، من جمع أعضاء فريقك حتى تنفيذ القرار الأخير. وينبغي أن تكون تلك الخطة مبسطة للغاية، مثلها مثل أي قائمة بأسماء أو غيرها. وخذ وقتك بعد كل اجتماع لتأمل الطريقة التي سارت بها الأمور، كما ينبغي لك، بجانب هذا، فهم السمات التي تميز طريقة اتخاذ القرار الفعالة.

## فهم الصفات الخمس

### التي تميز عملية اتخاذ القرار الفعالة

توصل البحث إلى أن القرارات التي تشتمل عملية اتخاذها على هذه الصفات الخمس، تكون قد استوفت كل أسباب النجاح:

- **خيارات متعددة:** عموماً، الخيارات الجديدة تكون دائماً ثمرة دراسة شاملة لخيارات عديدة ومراجعة وافية لحلول كثيرة. فتأكد قبل إغلاق ملف بحث عملية اتخاذ القرار، أن مجموعتك قد استعرضت خيارات كثيرة، فدرستها وتأملتها قبل اتخاذ قرارها. وتعد طريقة المغايرة أسلوباً عملياً للاطمئنان إلى أنه قد تمت دراسة خيارين على الأقل. وتذكر أن خيار: **بأشّر / لا تبأشّر**، يشتمل على خيار وحيد فقط.
- **نقاش مفتوح:** لكي يتفق الذهن عن خيارات مبدعة، لا بد لك من تهيئة الجو لنقاش مفتوح بناءً. فتناضل من أجل توفير بيئة تدعم مناقشات مبنية على تساؤلات. واطرح أسئلة مفتوحة وأخرى افتراضية لتشجيع مجموعتك على اكتشاف طائفة واسعة من الخيارات. وأصغ بكل حواسك لاقتراحات أعضاء فريقك، وشجع حيوية العمل الجماعي ونشاطه.

إذ يجب أن تكون المناقشة وثيقة الصلة بالعمل، لا بالعواطف والأمر الشخصية. وأعد ضبط نغمة طريقتك في حال فشل المجموعة في العمل مع بعضها بعضًا. وتعد الاحتجاجات الصامتة والمكبوتة علامات دالة على عدم إعطاء النقاش حقه من الحرية والصراحة والعقل المتفتح.

• اختبار الافتراضات: من المؤكد جدًا أنك لن تستطيع امتلاك كل المعلومات المطلوبة في لحظة اتخاذ القرار. فعلى مجموعتك وضع بعض الافتراضات عند مباشرة العملية. وتأكد أن مجموعتك تدرك جيدًا متى تعتمد على حقائق ومتى تستند إلى افتراضات. وأكثر من هذا: لا بد لفريقك أن يدرك أي تلك الافتراضات أوثق صلة بمعلومات مؤكدة، وأياها غير مجربة في عملية اتخاذ القرار، وينبغي له دراسة مدى معقولية تلك الافتراضات في أثناء سير العملية.

• وضوح الأهداف: اعكف على مراجعة أهدافك باستمرار في أثناء الاجتماعات لكي تطمئن إلى أن مناقشاتكم تسير في الاتجاه الصحيح نحو الهدف. أما إن تغيرت الظروف، فربما احتجت لتنقيح أهدافك أو حتى تعريفك المشكلة،

استجابة للظروف الجديدة. لكن مع هذا، لا تسمح لأهدافك بالانحراف بسبب ضغط الوقت أو العجلة من أجل الوصول لاتفاق.

• **مراعاة العدالة والنزاهة:** يعد الإبقاء على الأشخاص المعنيين منهمكين في العمل في أثناء العملية، أمرًا حاسمًا لنجاح قرارك. فلا بد إذن أن يشعر أعضاء فريقك في أثناء العملية أن أفكارهم تجد آذانًا مصغية وعقولاً واعية حتى تشعر بنوع من الملكية على القرار الأخير. فاهتم من وقت لآخر بتقييم مستوى مشاركة أعضاء فريقك، كأن يكون ذلك مثلاً بعد مرحلة من مراحل اتخاذ القرار. أما إن كفَّ الناس عن المشاركة أو أنهم شاركوا على مضض، فربما لن يقتنعوا بالعملية. وهنا يأتي دورك للمحافظة على انخراط أعضاء فريقك من خلال إدراك وجهات نظرهم واحترامها، ومساعدتهم على فهم السبب الذي قد يجعل خياراً آخر قراراً أفضل.

**وصحيح..** قد يكون الانتباه الواعي المدرك لهذه الصفات والمميزات طيلة مدة عملية اتخاذ القرار، أمرًا صعباً يستغرق الكثير



من الوقت. غير أن بذل الجهد لتحقيق ذلك يوفر لقرارك فرصة أفضل للنجاح.

وإضافة إلى شرح تلك السمات الخمس التي تميز عملية اتخاذ القرار الناجحة، تعد القرارات الفعالية عملاً أخلاقياً مطلوباً. والآن، هيا نطل على هذا من قرب في القسم التالي.

### اتخاذ قرارات أخلاقية

كلما اتخذت قراراً، خاصة إذا كان معقداً، فسوف يؤثر قطعاً في أناس آخرين. وسوف تكون له تداعيات اجتماعية واقتصادية. فكثيراً ما تكون الأخلاق ومصالح الشركة على المحك. فمثلاً: طلب إلى رادو (Radu) الذي يعمل مديراً لخط الهاتف المخصص لخدمة العملاء في شركة تنتج أجهزة مراقبة طبية جديدة، الحد من التكاليف؛ لأن الشركة تعاني مشاكل مالية، ولا بد لها من تقليل النفقات التي تصرفها على العاملين فيها لكي تبقى عاملة بكل طاقتها وتتمكن من التغلب على تلك الظروف. فقرر فريق رادو (Radu) أن الخيار الذي يفضي لتوفير أكبر مبلغ ممكن يكمن في تحميل العملاء أجور المكالمات الهاتفية من جهة، وتقليل عدد الساعات التي يبقى فيها الخط مفتوحاً لاستقبال المكالمات من جهة

أخرى. لكن قبل اتخاذ القرار النهائي، يتحتم على الفريق معرفة ما إذا كان ذلك الخيار يحقق التوازن المطلوب بين مصالح الشركة، ويضمن في الوقت نفسه مصالح العملاء الذين ربما كانوا في حاجة لمساعدة لكي يتمكنوا من استخدام تلك الأجهزة الطبية.

فثمة قلة قليلة جداً من القرارات المعقدة هي التي يمكن اتخاذها على أساس النفقات فقط، بمعزل عن أي اعتبارات أخرى، إذ تضع معظم القرارات طائفة مختلفة من العوامل في حساباتها. وتحتاج مثل هذه القرارات إلى صوت حكمك بناءً على موازنة تلك العوامل. فأنت بوصفك مديراً، لا بد لك أن تعنى بتقييم نتائج خياراتك لأقصى مدى ممكن، ومن ثم تتخذ القرار.

ينبغي أن يكون للأخلاق دور مهم في مشاورات بين أعضاء فريقك قبل الوصول إلى قرار. فاطلب إلى مجموعتك لكي تضع في حساباتها القضايا الأخلاقية بكل وضوح بناءً على قيمهم الخاصة، ولا تستبعد ما معتبراً إياها شيئاً «ناعماً» لا يستحق المناقشة. فمثلاً، إن أحس أحد أعضاء الفريق بعدم ارتياح بسبب ما سمعه من إشاعات تفيد بأن تلك الشركة الناجحة جداً التي تنظر لعملها عبر البحار بكل تقدير واحترام، تساهم في تلوث البيئة، إن أحس ذلك،

فلن يكون حريصاً كما ينبغي لكي يصطحب اهتمامه معه إلى طاولة الحوار.

ويعد تعيين «مراقب للشأن الأخلاقي» أحد الأساليب التي يمكنك اتباعها لضمان مراعاة الجانب الأخلاقي في أثناء المناقشة. يهتم بضمان وضع القضايا الأخلاقية في الحسبان في أثناء المناقشات. وعادة ما يتأرجح دور المراقب أو الحارس هذا من وقت لآخر خلال عملية اتخاذ القرار.

على صعيد آخر، يجب أن ندرك أنه ليس ثمة منظومة عالمية تشتمل على حزمة من الخطوط العريضة المحددة التي يجب اتباعها لاتخاذ قرارات أخلاقية. ومع ذلك، ينبغي أن تشتمل نقطة البداية على طرح أسئلة مثل: «أي خيار يمكنه تحقيق أفضل مكاسب وتقليل الضرر إلى حده الأدنى؟».

وأضعف الإيمان أن تتأكد أن قراراتك قد خضع للاختبارين التاليين:

- الاختبار القانوني. يجب ألا يكون القرار ضد القانون أو ضد أنظمة الشركة وضوابطها. بحيث لا يميز مثلاً في المعاملة ضد أي شخص بسبب العرق، الجنس، العمر أو الدين. وربما

رغبت أيضاً في أن ترى إذا ما كان ثمة شيء فني من الناحية القانونية، غير أنه يعارض أنظمة شركتك وضوابطها. ولكي تتفادى الوقوع في مثل هذا المأزق، لا بد أن تتبنى شركتك سياسة بحيث يكون ما تقدمه من تسهيلات مستجيباً لكل اللوائح والأنظمة المعمول بها في الولايات الأمريكية المتحدة، حتى إن كانت تلك التسهيلات في دولة (أو إقليم) معاييرها أكثر تساهلاً عما هو سائد في الولايات الأمريكية المتحدة.

• اختبار حاملي الأسهم: هل القرار يحقق أفضل مكاسب ممكنة للعاملين في الشركة، عملائها، المجتمع وغيرهم من حملة الأسهم الأساسيين، كالأنظمة الاتحادية أو الولائية. أحياناً، يكون القرار الذي لا يحقق زيادة المكاسب بطريقة مباشرة هو أفضل شيء لصالح الشركة. فمثلاً، قد يؤدي قرار شركة تعمل في مجال المنتجات الصيدلانية، يهدف لتوفير أدوية أقل تكلفة للمسنين والحد من الأرباح، إلى زيادة نفقات الشركة، غير أنه بالمقابل، يؤدي إلى تحسين صورة الشركة، الأمر الذي يقود في النهاية لزيادة دخلها مستقبلاً.

فإن نجاح قرارك في اجتياز الاختبارين أعلاه، كمراجعة أخيرة،  
فعليك التفكير فيما قد يقوله شخص تُكنُّ له كل احترام عندما  
تخبرهم باختيارك قراراً محدداً.

ومن التقنيات الأخرى المعتمدة في تقييم مدى مراعاة هذا  
القرار أو ذاك للجانب الأخلاقي: تأمل ما إذا كانت عملية اتخاذ  
القرار وتنفيذه مفتوحة ومباشرة. فإن وجدت نفسك غير مرتاح  
لفكرة احتمال اطلاع بعض الأشخاص على قرارك، فقد تكون  
فشلت في اتخاذ الخيار الذي يراعي الجانب الأخلاقي.

وقد درجت بعض الشركات على تقديم بيانات تشتمل على قيمها  
ومبادئها الأخلاقية. وقد تشتمل تلك القيم والمبادئ على أهداف  
كتوفير منتجات عالية الجودة، الحد من المخاطر البيئية، وتعزيز  
التعاون الثقافي المنفتح المباشر الأمين. وصحيح.. يمكنك الرجوع  
للقائمة التي تشتمل على قيم الشركة ومبادئها بوصفها دليلاً على  
سلوكها، غير أن هذا وحده لا يكفي، وربما كان لك أن تحكم بنفسك  
من خلال ممارسة الشركة العملية بعيداً عن أي قوائم أو بيانات.

فعلى سبيل المثال، لنفترض أنك تود اتخاذ قرار بشأن موظف  
تورط في مشكلة مخدرات. في هذه الحالة، قد تقرر أن تكلفة

مساعدة هذا الشخص (مثلاً، قد تؤدي إلى خسارة وقت العمل) تفوق مهاراته وخبرته التي تستفيد منها مجموعتك أو شركتك.

ويمكن القول إجمالاً: لا يمكن اتخاذ القرارات المهمة بناءً على الاعتبارات المالية وحدها. فبوصفك مديراً، لا بد لك أن تضع في حسابك كل الأبعاد الأخلاقية للقرار. ويعني هذا موازنة نتائج القرار في السياق القانوني العريض، وكذلك الحال فيما يتعلق بمصالح الأفراد والمجتمع الذي سوف يؤثر فيه.

**أفكار ووسائل**

**وسائل اتخاذ القرارات**





## اتخاذ القرارات

### ضبط إطار المرحلة

استخدم هذه الصفحة لكي تساعدك على التفكير في استشراف عملية اتخاذ القرار.

### وصف القرار

صِف قرارًا تحتاج أنت ومجموعتك إلى اتخاذه.

### المشاركون

اكتب أسماء الأشخاص الذين سوف يكونون ضمن مجموعتك التي تضطلع بعملية اتخاذ القرار، محدداً أدوارهم. واذكر أسماء المساهمين الأساسيين، الخبراء والمعارضين (الأفراد الذين قد يعارضون القرار أو يعوقون تنفيذه).

### الوقت

ما الوقت المتاح لاتخاذ هذا القرار؟ هل ينبغي اتخاذ القرار بتاريخ محدد؟

## المكان

أين سوف تجتمعون؟ (إن كان ممكناً، ففكر في استخدام موقع غير المكان المعتاد لعقد اجتماعاتكم).

## طريقة اتخاذ القرار

أي طريقة تستخدمها لاتخاذ القرار: الإجماع، التصويت بالأغلبية، الإجماع المشروط، القيادة المباشرة أو الجمع بين هذه الطريقة وتلك؟ (ضع في حسابك أهمية القرار ومضامينه. وربما احتجت للاحتفاظ بالقرار الأخير لنفسك). وكيف سوف تتخذ القرار في حال وصول المجموعة إلى طريق مسدود؟

## البيئة

سجّل بعض الأسئلة التي ربما تحتاج إلى طرحها لكي تشجع المناقشة.

تأمل بعض أوضاع سلسلة الاقتراحات الجاهزة لاتخاذ القرار.

كيف يمكنك خلق توازن بين المناقشة المبنية على أساس الهجوم والدفاع، وتلك المبنية على أساس الاستبيان وجمع المعلومات؟

## اتخاذ القرارات

### تفتيق الذهن في أثناء عملية التخطيط

استخدم هذه الورقة للتجهيز لدورة أعمال الذهن. ضع في حسابك العناصر المهمة للتخطيط للاجتماع بانتباه شديد.

وصف القضية

المشكلة تاريخ الجلسة:

من يجب عليهم أن يحضروا؟ لماذا؟ المعرفة المميزة والمهارات الخاصة التي يمكن أن يساهموا بها؟

### المواد المطلوبة، تشمل:

ورقة رسم بياني،  
قلمًا لوضع العلامات  
تجهيزات  
حامل خرائط توضيحية  
شريطًا لاصقًا  
معلومات جاهزة للتوزيع  
أوراق مذكرات صغيرة ذات ظهر لاصق  
أخرى:

### التخطيط لجلسة الاجتماع:

الافتتاح بنشاط تمهيدي.  
عملية تفتيق ذهن منظمة أو غير منظمة.  
من يضطلع بمهمة المسجل؟  
بعد الجلسة، من يتابع الإجراءات ومن ثم يزود المجموعة بالأخبار؟  
تحديد وجهات النظر المخالفة لدراستها.

القاعدة الإجرائية: لتحقيق أفضل النتائج، تذكر دائماً أن...

- 1 - يقل عدد أفراد المجموعة ليتراوح بين (5) و(15) عضواً (مع أن أي مجموعة تستطيع أن تشارك الآراء بصرف النظر عن حجمها).
- 2 - تعين شخصاً محايداً لإدارة الجلسة.
- 3 - تشرح للمجموعة أنه ليس للمنزلة الاجتماعية والمرتبة الوظيفية أي دور في الجلسة.
- 4 - تشرح لهم أيضاً أن «اختبار الحقيقة» وإصدار الأحكام لا يشكلان أي جزء في جلسة أعمال الذهن وتبادل الآراء. (إذ ينبغي قبول كل الأفكار والإجابات دون أدنى نقاش، نقد أو تصحيح).
- 5 - تكتب المشكلة / القضية التي يجب أعمال الذهن لإيجاد حل لها على سبورة أو ورقة كبيرة مثبتة على الحائط، بحيث يتمكن الكل من رؤيتها في أثناء الجلسة.
- 6 - تحاول الحصول على موافقة الجميع على أن المشكلة قد عرضت بشكل صحيح بالتفاصيل المطلوبة.
- 7 - تسجل كل الأفكار على السبورة أو الورقة الحائطية. (أو يكتفي الأعضاء بأعمال الذهن للوصول إلى أفكار، فيدونونها في مذكرات صغيرة ومن ثم يثبتونها على اللوحة الخاصة بالأفكار).
- 8 - تصنف الأفكار والإجابات إلى فئات أو مجموعات عامة. (ومن ثم ترتب المجموعة تلك الأفكار وفق أهميتها).
- 9 - تلخص نتائج التفكير بعد انتهاء الجلسة، ومن ثم أخبر كل المشاركين في المجموعة بما تتوصل إليه.

## تقييم الخيارات

استخدم هذا الأسلوب لكي يساعدك على التفكير في خياراتك.

### تعريف الخيارات

صِفِ القرار الذي تحاول اتخاذه.

راجع معلوماتك وتأكد أنك تفكر في جذور المشكلة.

سجل أهداف اتخاذ القرار كما حددتها مجموعتك. ما المعيار الذي سوف تعتمد

لتحكم على النجاح؟

كن دقيقاً فيما يتعلق بأهدافك وحددها بالضبط كلما كان ذلك ممكناً.

ما أكثر الأهداف الواعدة التي تفتق عنها ذهن فريقك؟

تذكر دائماً أن تمزج بين الخيارات للوصول إلى حلول مثلى.

## تقييم أهدافك

اكتب العوامل المهمة، لكل واحد من الخيارات الواردة أعلاه، التي يجب وضعها في الحسبان عندما تتخذ قرارك.

وتشمل هذه العوامل:

- **التكاليف:** كم يكلف هذا الخيار أو ذاك؟ وهل يا ترى سوف يؤدي إلى تقليص النفقات الآن أو في المدى البعيد؟  
وهل ثمة أي تكاليف غير مرئية؟ وهل يتوقع أن تكون هنالك تكاليف إضافية مستقبلاً.  
وهل يؤدي هذا الخيار إلى تقييد الميزانية؟
- **المكاسب:** ما الفوائد التي نحققها إذا نحن نفذنا هذا القرار؟ هل يعزز الجودة النوعية لمنتجاتنا؟ هل سوف يزداد رضا زبائننا عن منتجاتنا؟
- **الشهرة:** هل سوف يتحسن مستوى سمعتنا إن نحن نفذنا هذا القرار؟ هل سوف يزداد ولاء عملائنا و / أو موظفينا وإخلاصهم؟
- **الوقت:** ما الوقت الذي يستغرقه تنفيذ هذا القرار؟ هل سوف تكون هناك عقبات تعوق تنفيذه وتؤدي إلى تأخيرها؟ إن كانت الإجابة نعم، فما الأثر الذي يتركه هذا على جداول الأعمال؟
- **الناحية العملية:** هل يمكن تنفيذ هذا الخيار من الناحية العملية؟ هل ثمة أي عوائق يجب تجاوزها؟ في حال تنفيذ هذا الخيار، ما المقاومة أو المعارضة التي قد تعترض سبيله داخل المنظمة أو خارجها؟
- **الموارد البشرية:** كم عدد الأشخاص المطلوبين لتنفيذ هذا الخيار؟ هل هم متوافرون؟ ما المشروعات الأخرى التي يمكن أن تتأثر في حال تركيز الأفراد على هذا الخيار؟
- **المخاطر:** ما المخاطر المرتبطة بهذا الخيار؟ مثلاً، هل يؤدي هذا الخيار إلى ضياع مكاسب أو فقدان القدرة التنافسية؟ وهل يا ترى سوف يستجيب المنافسون؟ إن كانت الإجابة: نعم، فكيف تكون استجابتهم؟
- **الناحية الأخلاقية:** هل هذا الخيار قانوني؟ هل يلبي مصالح العملاء؟ الموظفين والمجتمع الذي نعمل فيه؟ هل أشعر براحة في حال علم أشخاص آخرون بهذا الخيار؟

### الخيار الأول

العوامل المتصلة به:

### الخيار الثاني:

العوامل المتصلة به:

### الخيار الثالث:

العوامل المتصلة به:

## استمارة التبليغ والتواصل

بمجرد فراغك من عملية اتخاذ القرار، تأتي مرحلة تبليغه أولئك المسؤولين عن تنفيذه وكل الذين يتأثرون به. فاستخدم هذه الاستمارة للتواصل مع الأشخاص الذين تود تبليغهم وتحديد الخطوط العريضة لما تخطط لتبليغهم به.

الجزء الأول: من الذي يجب تبليغه بما تم اتخاذه من قرار؟

أولئك المسؤولون عن تنفيذ القرار

الاسم والوظيفة، تاريخ التبليغ وأسلوبه، المهمات التي يجب الاضطلاع بها في حال كان ذلك ممكناً

مثال: جانبيت دوو، في الاجتماع الشخصي يعكف فريق جانبيت مدير الإنتاج الذي يعقد لمراجعة دراسة على تطوير خطة السوق والمنتجات المقترحة لمنتجات جديدة في 12/1.

مشاركون آخرون ورؤساء أقسام		
الاسم والوظيفة	تاريخ التبليغ وأسلوبه	المهام التي يجب الاضطلاع بها في حال كان ذلك ممكناً
مثال: جوناثان سميث، مدير، إدارة الإنتاج	عن طريق بريده الإلكتروني قبل 12/1 لإخطاره بالعمل مع جانبيت دوو وفريقها	لا شيء



## الوكلاء الخارجيون والعملاء

الاسم والوظيفة، تاريخ التبليغ وأسلوبه، المهمات التي يجب الاضطلاع بها في حال كان ذلك ممكناً.

---

مثال: شبكة رسلر، إرسال إعلانات المنتجات، تحديد كل المخاوف الجديدة قبل 2/15، البائع.

---

الجزء الثاني: ما الذي يجب التواصل بشأنه فيما يتعلق بما تم اتخاذه من قرار؟

- 1 - صِف المشكلة أو الملاحظات التي اقتضت اتخاذ قرار. فكر في هذا الأمر من خلال وجهة نظر شركائك.
- 2 - سجل قائمة بأهدافك، أو ما ترغب فيه من نتائج من هذا القرار.
- 3 - سجل قائمة بأسماء المشاركين المعنيين باتخاذ القرار.
- 4 - اشرح باقتضاب بعض الأهداف التي تم وضعها في الحسبان.
- 5 - ناقش القرار الأخير الذي تم التوصل إليه وما يمكن أن يحققه للمساهمين من فوائد.
- 6 - حدد الخطوط العريضة لخطة التنفيذ وإطارها الزمني.
- 7 - قدر لأولئك المشاركين في عملية صنع القرار جهدهم واعرف لهم حقهم.
- 8 - احرص على جمع معلومات عن مدى نجاح القرار أو إخفاقه، والتمس ملاحظات الآخرين وانتقاداتهم.

اتخاذ القرار			
تقييم عملية اتخاذ القرار			
استخدم هذا الأسلوب لتقييم مدى دعمك أنت وفريقك لعملية اتخاذ قرار بناءة وفعالة			
المعدل			أسئلة عنك أنت شخصياً
مطلقاً	أحياناً	طيبة الوقت	
			1 - هل تأكدت أن أهداف المجموعة من اتخاذ القرار واضحة من البداية؟
			2 - هل حاولت الحصول على معلومات من أشخاص ومصادر مختلفة قبل اتخاذ القرارات؟
			3 - هل وضعت المشاكل في إطارها الصحيح الذي يشجع على اكتشاف حلول متعددة؟
			4 - هل تأكدت أن وجهة نظر أقلية واحدة على الأقل قد تم وضعها في الحسبان في كل مناقشات المجموعة؟
			5 - هل استخدمت معلومات وإحصاءات موثوقة لدعم وجهات نظرك؟
			6 - هل أتحت الفرصة لمشاركة أشخاص من خارج الشركة أو المؤسسة من ذوي المعرفة والخبرة والكفاءة في المناقشات السائدة بين المجموعة لتوفير مزيد من الرؤى والأفكار؟
			7 - هل شجعت أعضاء الفريق على التفكير بمعزل عن أدوارهم التقليدية؟
			8 - هل وفرت أسباب الحوار المفتوح البناء؟
			9 - هل طالبت بسبر غور الأسئلة المفتوحة تشجيعاً للتفاهم وابتكار خيارات جديدة؟
			10 - هل تراجع أهدافك باستمرار خلال اجتماعاتك لتطمئن إلى أن مناقشاتكم تسير في طريقها الصحيح لتحقيق الهدف؟

المعدل			أسئلة خاصة بمجموعتك
مطلقاً	أحياناً	طيلة الوقت	
			11 - هل كل من في المجموعة قد شارك؟
			12 - هل يصفي أعضاء المجموعة بكل انتباه لوجهات نظر الآخرين؟
			13 - هل تصرف أعضاء المجموعة كمفكرين محايدين دونما أدنى انحياز أو تأثر بأهواء شخصية أكثر من كونهم مدافعين عن مصالح محددة؟
			14 - هل تدرس مجموعتك خيارات مختلفة قبل الوصول إلى قرار؟
			15 - هل تأخذ مجموعتك وقتها لطرح الأسئلة ومناقشة الخيارات قبل الوصول إلى اتفاق؟
أفكار لتجويد العمل وتحسينه			
<p>ما التعديلات التي ينبغي إدخالها على قرارك، في ضوء إجاباتك، لكي تجعله أكثر فعالية، وما تلك التي يجب إجراؤها على مجموعتك؟</p>			



## اختبر نفسك

يقدم لك هذا القسم عشرة أسئلة، لكل منها خيارات متعددة، لمساعدتك على تحديد أساس معرفتك فيما يتعلق بأساسيات اتخاذ القرار. وسوف تجد الإجابات عن الأسئلة في نهاية الاختبار:

1 - أي الطرق التالية أكثر احتمالاً لزيادة مستوى الانسجام بين أفراد المجموعة وتناغمها؟

أ- اقتراح حل ممكن في اجتماع مبكر لحث المجموعة على تأمل فكرة جديدة.

ب- اعتماد تقنية المزاوجة بين الأفكار في اجتماع مبكر لتشجيع الحوار.

ج- الطلب إلى أحد الأشخاص الذين لم يشاركوا بعد في اجتماع مبكر لإبداء انتقاداته أو اقتراحاته.

2 - أي العلامات التالية تدل على أن أسلوب مناقشاتكم ربما يكون قد تراجع ليتحول إلى أسلوب المدافعة والمنازعة؟

أ- أحد أعضاء الفريق يطرح أسئلة عديدة. بهدف امتحان زملائه في كل اجتماع.

ب- المشاركون يشرحون وجهات نظرهم وآراءهم لبعضهم بعضاً عند المداخل والأروقة قبل الاجتماعات وبعدها.

ج- رأي الأقلية يثير مناقشات مستفيضة في أثناء الاجتماع.

3 - أي الفرق التالية سوف تشكل لاختيار برنامج حاسوب جديد لإدارة السلع في مستودعك؟

أ- أربعة أشخاص من قسم المشتريات، خمسة من المحترفين في قسم المعلومات التقنية، مدير المستودع وشخص واحد من الإدارة المالية.

ب- شخصان من قسم المشتريات، ثلاثة من المحترفين في قسم المعلومات التقنية ومدير المستودع.

ج- ثلاثة أشخاص من قسم المشتريات وثلاثة من المحترفين في قسم المعلومات التقنية.

4 - قرر إذا ما كانت الحالة التالية صحيحة أو خاطئة: ابتكار شجرة القرار سوف يحدد أفضل خيار لحل مشكلتك:

أ- صحيح.

ب- خطأ.

5 - أي الحالات التالية تعد طريقة خاطئة لتيسير جلسة تفكير يتفق فيها الذهن عن أفكار مبدعة؟

أ - شجع المشاركين على الإفصاح عن كل ما يجول بخاطرهم من أفكار. ومن ثم سجل أفكارهم في ورقة رسم بياني لتقييمها في اجتماع لاحق.

ب - اطلب إلى المشاركين في بداية الاجتماع كتابة كل ما يجول بخاطرهم من أفكار. ثم اطلب إليهم مشاطرة أفكارهم مع بعضهم بعضاً. وفي أثناء حديثهم، سجل أنت أفكارهم في ورقة رسم بياني.

ج - شجع المشاركين على الإفصاح عن كل ما يجول بخاطرهم من أفكار. ناقش النقاط التي تستحق مناقشة في كل فكرة مع المجموعة، ومن ثم سجل أفضل الأفكار في ورقة رسم بياني.

6 - تود الاستعانة بجهة خارجية لتصنيع لوح دائرة كهربائية مطبوع.

فمن هو أفضل شخص تتجه إليه للحصول على نصيحة أساسية؟

أ - مدير في قسم آخر، قرر مؤخراً الإبقاء على عمليات التصنيع داخل الشركة.

ب - مدير في قسم آخر، بدأت مؤخراً الاستعانة بجهات خارجية في إنجاز أعمال التصنيع.

ج - مدير في قسم آخر، يرى في الاستعانة بجهات خارجية لإنجاز أعمال التصنيع معنى مادياً جيداً.

7 - أي الطرق التالية تعد أفضل وسيلة لتحديد إطار قضية تتعلق

بشكاوى قطاع عريض من العملاء بسبب منتج ما؟

أ - «كيف نستطيع تغيير المنتج لكي ننجح في زيادة قناعة الزبون؟».

ب - «ما الشيء الخطأ في المنتج؟».

ج - «لماذا لا يقتنع العملاء بمنتجنا؟».

8 - أي الطرق التالية تعد مثلاً لأسلوب المزاوجة بين الأفكار بوصفها

وسيلة لاتخاذ القرار؟



أ - يطلب المدير إلى كل عضو في الفريق أن يأتي إلى الاجتماع وهو جاهز (أو جاهزة) لعرض فكرته (أو فكرتها) على أعضاء المجموعة الأخرى، ومن ثم تناقش المجموعة كل اقتراح في محاولة لإيجاد حزمة افتراضات وتوصيات تكون مقبولة لكل أعضائها.

ب - يطلب المدير إلى نصف أعضاء المجموعة أن يأتوا إلى الاجتماع وهم جاهزون لعرض اقتراح ابتكروه معاً على أعضاء المجموعة الأخرى، ثم يعمل نصف أعضاء المجموعة الأخرى على نقد الاقتراح، ومن ثم يعرضون تحليلاتهم. فتسعى المجموعة كلها لإيجاد حزمة افتراضات وتوصيات تحظى بقبول سائر أفرادها.

ج - يقسم المدير مجموعته إلى طائفتين. ويطلب إلى إحداهن الحضور إلى الاجتماع وهي جاهزة لعرض اقتراح، في حين يطلب إلى الطائفة الأخرى أن تكون مستعدة لعرض اقتراح مناقض. وبعد الفراغ من عرض الاقتراحين، تحاول المجموعة كلها الاتفاق على منهج واحد للتصرف.

9 - ما الذي سوف تفعله بمجرد فراغك من اتخاذ القرار؟

أ- تحديد أعمال معقولة يمكن تنفيذها لفريقك ولكل شخص آخر معني بتنفيذ القرار.

ب- ابتكار خطة عمل تحدد الخطوط العامة للأعمال التي سوف تضطلع بها لتنفيذ قرارك.

ج- تحديد الأشخاص الذين يجب أن يعلموا بالقرار.

10 - قرر ما إذا كانت الحالة التالية صحيحة أم خاطئة: إذا كان القرار قانونياً ويحقق أقصى مكاسب ممكنة، فلا يمنعه هذا من أن يكون قراراً أخلاقياً.

أ - صحيح.

ب - خطأ.

## أجوبة أسئلة الاختبار

1، أ. إن تقدمت أنت، بوصفك مديراً، باقتراح في مرحلة مبكرة من الاجتماع، أملاً في تشجيع فريقك على التفكير في خيارات أخرى، ربما جاءت محاولتك بنتائج عكسية. فقد ينظر الموظفون لاقتراحك على أنه حل مفضل أثير لديك، ومن ثمّ يدعمون الفكرة في محاولة لإرضائك. ولتفادي الإفراط في الانسجام بين أعضاء المجموعة، اعتمد تقنية تشجيعهم على التفكير في خيارات متعددة، ومن ثم يدرس كل منهم فكرة الآخر دراسة نقدية، كفكرة ضد أخرى. واحرص أيضاً على تحفيز أولئك الأفراد الذين يعارضون مشاركة الآخرين في مناقشة آرائهم.

2، ب. في المناقشة المبنية على أساس المنازعة والمدافعة، يحاول الناس إقناع بعضهم بعضاً بدعم وجهات نظرهم. فربما حاول أعضاء الفريق الذين ينهمكون في مناقشة آرائهم عند المداخل

والأروقة، إقناع الآخرين بجدارة أفكارهم ونفاذ بصيرتهم. وقد يؤثر أولئك الأفراد في آخرين فينظرون لعملية صنع القرار من زاوية الربح والخسارة التي لن تقضي لاتخاذ قرار جيد.

ومن الجانب الآخر، إن طلب فريقك التحقيق في أسئلة الأقلية وتأمل وجهات نظرهم، يكون قد تبنى طريقة أكثر نزوعاً إلى أسلوب الاستبيان الذي يعد عاملاً أساسياً لاتخاذ قرارات عمل فعالة.

3، ب. تضم المجموعة ممثلين من أقسام سوف تتأثر بالتغيير، بحيث يكون عدد أعضاء الفريق معقولاً. وما لم تكن في حاجة لمجموعة أكبر للتوفيق بين مختلف وجهات النظر، يمكنك الاكتفاء بمجموعة تتألف من خمسة إلى سبعة مشاركين لتشكيل فريقك المعني باتخاذ القرار. فعادة تصعب السيطرة على المجموعات الكبيرة.

4، ب. لا تشير شجرة القرار بالضرورة إلى الحل الأمثل. إذ توفر بدلاً من ذلك عرضاً مرئياً للشكوك والنتائج المحتملة المتعلقة بالقرار. وهكذا، تساعدك على تقييم خياراتك. ومع ذلك تظل في حاجة إلى تقييم معلوماتك في «شجرة القرار» لكي تتخذ خيارك. وربما تساعدك ابتكار معيار لتحديد أولوياتك على تقييم خياراتك في هذه المرحلة.

5، ج. إن مناقشة مميزات كل صفة كما قدمت، ربما لا تشجع عملية تفتيق الذهن؛ لأن هذه العملية ينبغي أن توظف لابتكار خيارات - وليس لتقييمها كما تم عرضها. فاسأل الناس عند إدارة جلسة تفكير للتركيز في تعريف أكبر قدر ممكن من الخيارات، أكثر من انتقاد الأفكار أو مناقشتها في أثناء عرضها. ويمكنك تقييم الأفكار فيما بعد، بعد أن تكون قد ابتكرت قائمة طويلة عريضة من الخيارات.

6، أ. يعد التماس معلومات تدعم وجهات نظرهم الحالية عند التفكير في اتخاذ قرار وإغفال المعلومات التي تعارض ذلك، أكثر الأخطاء شيوعاً التي يرتكبها الناس آنئذٍ. فعندما يواجهك قرار، اطلب إلى أحد زملائك دراسة فكرة قرارك المحتمل دراسة نقدية؛ لأن هذا يساعدك على التعرف إلى مواضع الضعف التي لم تكن قد تبينتها بعد؛ ولأن التماس المساعدة لدى أشخاص لهم أفكارك نفسها أو آخريين اتخذوا قراراً شبيهاً بقرارك، ربما عزز عزمك للمضي قدماً دونما تفكير واعٍ كافٍ.

7، ج. عندما تحاول تحديد إطار قضية، يكون من الأفضل أن تطرح أسئلة تشجع على الاكتشاف، وفي الوقت ذاته تتفادى تلك الأسئلة

التي تفترض طبيعة المشكلة مثل «كيف نستطيع تغيير المنتج؟» أو «ما الخلل في هذا المنتج؟». فهدفك هو الوصول إلى لب المشكلة قبل أن تبدأ في اختبار حلول ممكنة.

8، ج. لاستخدام تقنية الرأي والرأي الآخر، قسم فريقك إلى مجموعتين، واطلب إليهم تطوير اقتراحات معاكسة. وبعد عرض كل من المجموعتين لاقتراحاتها، تحاول المجموعة كلها الاتفاق على طريقة للتصرف. فتقنية الرأي والرأي الآخر مثلها مثل طريقة الإجماع والمراقب المفكر اللتين سبق وصفهما عند الحديث عن خيارات أخرى تعد كلها أساليب مفيدة لتشجيع أعضاء الفريق على الوصول إلى قرار نهائي.

9، ج. بمجرد فراغك من عملية اتخاذ القرار، تجد نفسك مضطراً لتحديد الشخص (أو الأشخاص) الذي يجب أن يحاط علماً بما تم اتخاذه من قرار. فأنت لا تريد أن تبدأ تنفيذ قرار حتى تطمئن إلى أن الأشخاص الذين سوف يتأثرون به مدركين لخطئك. ويعد اتخاذ قرار مع فريق من الأشخاص وإغفال إخطار الآخرين بطريقة التصرف التي تم اختيارها، أكثر الأخطاء شيوعاً في عملية اتخاذ القرار.

وصحيح.. قد لا يكون الآخرون معنيين بتنفيذ قرارك بشكل مباشر، لكن مع هذا يتأثرون به.

10، ب. ربما يكون القرار قانونياً، لكن هذا لا يعني بالضرورة أنه الشيء الصحيح الذي ينبغي فعله. فأنت بوصفك مديراً، تقع على عاتقك مسؤولية مراعاة الجانب الأخلاقي كلما اتخذت قراراً. وسوف تهديك قيمك الشخصية وأي حالات تعاون تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للطريق الصحيح الذي يجب اتباعه.

وأخيراً: ينبغي لك أن توازن بين مصالح كل المساهمين، من بين أولئك الذين سوف يستفيدون من القرار إلى أولئك الذين يتأثرون به سلباً.





## لمزيد من الاطلاع

### مقالات

باقلي، كونستانس ي. Bagley, Constance E " The. Ethical Leaders Decision Tree " مجلة هارفارد التجارية، فبراير 2003م.

هل يعد سعيك الاختياري لتوفير أدوات للحد من التلوث في مصنعك الذي يوجد في بلد أجنبي، انتهاكاً لواجبك تجاه العمل على تعزيز قيمة المساهم ومكانته لأقصى مدى ممكن؟ يوفر هذا المقال إطار عمل للكشف عما يدور من صراعات بين التصرفات العامة والأخلاق العامة التي قد تساعد على تحديد المآزق الأخلاقية وربما حالت دون اتخاذ قرارات سيئة.

شاران، رام. Charan, Ram. " Conquering a Culture of Indecision " مجلة هارفارد التجارية، طبعة مزيدة، أبريل 2002م.

يعد الفشل في التنفيذ أكبر سبب أحادي للأداء المتدني للشركة المتحدة. فمن خلال خبرته على مدى ربع قرن من الزمان في ملاحظة السلوك التنظيمي، لاحظ المؤلف رام شاران (Charan Ram) أن مثل هذا النوع من الفشل يعزى لإخفاق التفاعلات الشخصية التي كان يفترض فيها أن تحقق نتائج. فالعجز عن اتخاذ سلوك حاسم متجذر في ثقافة الشركة. لكن، شاران (Charan) كتب قائلاً: ما دام المديرون هم الذين جاءوا بثقافة عدم الحسم المتأصلة تلك، فيمكنهم أيضاً خرقها. ويوفر هذا المقال مرشداً للمديرين لنقل منظماتهم من مرحلة الشلل والجمود إلى الانطلاق والعمل.

قارفين، ديفيد (Garvin David) ومايكل روبرتو (Michael Roberto). "What you Don't Know About Making Decisions" مجلة هارفارد التجارية، طبعة مزيدة، نوفمبر 2003م.

لقد أمعن المؤلفان النظر في أسلوب الاستبيان، فوجداه طريقة مثمرة جداً في اتخاذ القرار. فعندما توازن بين طريقتي المدافعة والاستبيان، تكون قد فكرت باهتمام في مجموعة مختلفة

من الخيارات، عملت مع الآخرين لكي تكتشف أفضل الحلول، وحفزت التفكير المبدع، أكثر مما أخدمت النزاع وقضيت على الشقاق والاختلاف. والنتيجة؟ قرارات ذات جودة نوعية عالية تعمل على تعزيز أهداف شركتك وتتوصل إليها في وقت مناسب وتستطيع تنفيذها بفعالية. غير أن أسلوب الاستبيان ليس سهلاً. ويشرح قارفين (Garvin) وروبيرتو (Roberto) كيفية التحكم في المفاتيح الثلاثة الأساسية لاستخدام تقنية الاستبيان: تعزيز الصراع البناء، قبول الغموض والالتباس والمقاربة بين مختلف الآراء في مراحل مبكرة من المناقشات وضمان الوحدة في أثناء تنفيذ القرار. هاموند، جون س. (Hammond John S)، رالف ل. كيني (Ralph L. Keeney) وهوارد ريفا (Howard Raiffa) The Hidden Traps in Decision Making "مجلة هارفارد التجارية، طبعة مزيدة، نوفمبر 2000م.

إن عقل الإنسان نزاع بطبيعته إلى التحريف والتصحيف والتأثر بالأهواء التي تستطيع حتى تقويض أفضل عمليات اتخاذ القرار حنكة وبراعة. ويبحث هذا المقال في ثمانية فخاخ أكثر احتمالاً للتأثير بشكل خاص في الطريقة التي نعتمدها في اتخاذ قراراتنا في مجال الأعمال. أما أفضل طريقة لتفادي هذه الفخاخ، فتكمن في اتخاذ

الحيطة والحذر، فالإنسان الحذر يكون دائماً متأهباً ومستعداً، كما يوضح المؤلفان أيضاً للمديرين كيفية اتخاذ خطوات أخرى بسيطة لحماية أنفسهم وشركاتهم من مختلف أنواع الانحراف العقلي. كيم، دبليو. شان (Kim W. Chan) ورينيه أ. موبورغن Renee A. Mauborgne " Fair Process: Managing in the knowledge Economy". مجلة هارفارد التجارية، طبعة مزيدة، فبراير 2000م.

على النقيض من عوامل الإنتاج التقليدية – الأرض، العامل ورأس المال – تعد المعرفة مورداً لا يمكن الحصول عليه من الناس بالقوة المحضة. لكن ابتكارها واقتسامها عملية ضرورية لتحفيز الإبداع، الذي يعد التحدي الجوهرى للاقتصاد المؤسس على المعرفة. ولكي تهيئ بيئة تحفز الموظفين على التطوع بقدرتهم الإبداعية وخبرتهم وتجربتهم، يحتاج المديرون إلى التطلع إلى ما بعد الأدوات التقليدية في إدارتهم وتصريفهم لأعمالهم. إذ يحتاجون لبناء جسر الثقة.

لقد درس المؤلفان الروابط الوثيقة بين الثقة، اقتسام الفكرة والأداء التعاوني لأكثر من عقد من الزمان. فقدما شرحاً لسبب رفض الناس للتغيير حتى إن كانوا يفيدون منهم بشكل مباشر. ففي كل حالة كان العامل الحاسم هو ذلك الشيء الذي يطلق عليه المؤلفان:

العملية النزيهة – النزاهة في الأسلوب الذي تتخذ به الشركة قراراتها وتنفيذها. وصحيح.. قد تبدو العملية النزيهة كالقضية الناعمة، غير أنها عاملاً حاسماً في بناء الثقة والأفكار الحرة.

لويك ريتشارد Luecke, Richard "Make better Decisions" مجلة "Harvard Management Update" أبريل 2006م.

إننا ندرك أن الأفراد المدربين قد يتخذون قرارات أفضل، لكن بسبب تمركز قدر كبير من السلطة في أيدي مديري الخط الأمامي، صار تطوير قرارات تركز على قاعدة عريضة من الكفاءة والصلاحية، ضرورة أكثر إلحاحاً. فقد اتخذت بعض الشركات خطوات لتعزيز كفاءة القرارات التنظيمية. فاعرف كيف استطاعت شركتان بين هذه الشركات، جنرال موتورز وشيفرون، تطوير برامج تمكنها من تحسين الجودة النوعية لقراراتها وكيف أنها بدأت.

روجرس، بوول (Rogers Paul) ومارسيا بلنكو (Marcia Blenko) "Who Has the D? How Clear Decision Roles Enhance Organizational Performance"، مجلة هارفارد التجارية، طبعة مزيدة، يناير 2006م.

تعد القرارات حجر الزاوية في عالم الأعمال. لكن حتى في الشركات التي تحظى بقدر عالٍ من الاحترام، قد تصطدم القرارات بعوائق داخل المنظمة، كالتغيير غير المحكم. وعليه، ربما تعثرت عملية اتخاذ القرار برمتها. فتصل إلى واحد من أربعة طرق مسدودة: العالمية مقابل المحلية، المركز مقابل إحدى مجموعات العمل، عمل مقابل آخر، وشركاء الداخل مقابل شركاء الخارج. وعادة ما تبلغ عملية اتخاذ القرار عنق الزجاجة كلما كانت هناك ضبابية أو عدم وضوح في الرؤية أو توتر حول من يقرر وماذا يقرر؟ فعلى سبيل المثال، هل يقرر المسوقون ومطورو الإنتاج صفات المنتج الجديد؟ وهل يتوقف استثمار رأس مال أساسي على موافقة المجموعة التجارية التي تملكه، أم أن الإدارات هي التي تتخذ القرار الحاسم؟

لقد اعتمد المستشاران بوول روجرس (Paul Rogers) ومارسيا بلنكو (Marcia Blenko) اللذان يعملان مع مجموعة بيان (Bian) الاستشارية، طريقة عرفت اختصاراً بـ (CRAPID) (انصح، وافق، اعمل، اجمع المعلومات وقرر) لمساعدة الشركات على تجاوز العقبات التي قد تعترض سبيل قراراتها من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات. وعند تنقيح عملية صنع القرار، يتحتم على الشركة اتخاذ بعض الخطوات العملية التالية: تضافر جهود القرار

مع أهم مصادر القيم، التأكيد على أن اتخاذ القرار قد تم من قبل الأشخاص المناسبين في المستويات الصحيحة داخل المنظمة، واترك المجال للأشخاص الذين سوف يعيشون مع العملية الجديدة للمساعدة على تصميمها.

## كتب

بيزerman، ماكس هـ. "Judgment in Managerial Decision Making"، نيويورك: جون ويلي وإخوانه (2002) John Willy & Sons م.

في الحالات التي تتطلب حكماً واعياً مدركاً، لا شك أننا نتأثر جميعاً بأهوائنا الشخصية. ويوفر كتاب بيزerman (Bazerman) إطار عمل لمساعدة المديرين على تخطي تلك الحواجز، لاتخاذ قرارات أفضل من خلال استخدام نماذج عالم حقيقي مفعمة بالنشاط والحيوية. فقد حدد بيزerman (Bazerman) طرقاً معيارية للتصنيف، تتحرف فيها مهارات الحكم على الأشياء واتخاذ القرار في ظروف خاصة عن العقلانية. كما يوفر الكتاب إستراتيجيات عملية وتمارين لتغيير عمليات صنع قرارك وتحسينها، ولهذا تصبح جزءاً من سلوكك الدائم.

قارفين، ديفيد أ. "General A. David A. Garvin  
"Management: Process and Action" بوسطن: ماكغرو  
- هيل 2002 McGraw- Hill م.

إن استيعاب المهارات ضروري للتأثير في التصميم والاتجاه،  
كما أن عمليات الإدارة ضرورية أيضًا لإدارة فعالة. فمن خلال  
تركيزه على التنفيذ والطريقة التي يؤدي بها المديرون العامون  
أعمالهم، بحث قارفين (Garvin) في عمليات الإدارة، كالتخطيط  
الإستراتيجي، تخطيط الأعمال، اتخاذ القرار وتحديد الميزانية،  
لمساعدة الشركة على الحركة إلى الأمام. فمن خلال استخدام  
نماذج عالم حقيقي، استطاع قارفين (Garvin) رسم صورة  
شاملة لعمليات الإدارة والنشاطات وعلاقتها بالأداء.

جانيس، إرفينغ ل. (Victims of) (Janis, Irving L)  
Groupthink). بوسطن: هوقتون ميفلين، 1972 م.

باستخدام نماذج مستوحاة من الحكومة الأمريكية، تمكن  
جانيس (Janis) من اختبار افتراضاته التي ترى أن المجموعات  
كثيرًا ما تنزع لاتخاذ قرارات أكثر تطرفًا مما يفعل الأفراد.  
فمن اجتياح خليج الخنازير إلى فضيحة ووترجيت، صور جانيس



(Janis) بتفاصيل، كيفية مدى مساعدة نشاط المجموعة وحماسها على وضع المشاركين في حالة مأساوية والإبقاء عليهم هناك. وإضافة إلى هذا، عرض جانيس (Janis) أفكاراً جديدة فيما يتعلق بكيفية حدوث التفكير الجماعي وسببه، كما قدم اقتراحات لتجنبه.

### برامج إلكترونية

منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد. (Case in Point) (مثل وثيق الصلة بموضوع المناقشة). بوسطن: منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2004م.

يعد (Case in Point) (مثل وثيق الصلة بموضوع المناقشة) منظومة حالات مرنة على (الإنترنت) صممت خصيصاً لمساعدة المديرين في المستويين (المتوسط والأعلى) للتغلب على كثير من تحديات القيادة. وتوفر هذه المخططات القصيرة المستندة إلى الحقيقة محتوىً متطوراً لاستحداث رؤية مركزة حول حقائق حياة القائد. وسوف يجد فيها مديروك إستراتيجية منظمة، إزاحة العوائق التي تعترض سبيل تنفيذ القرار، مراقبة التغيير، استباق الأزمة، قرارات أخلاقية، تأسيس العمل التجاري، غرس الولاء والإخلاص في نفس العميل، ذكاءً عاطفياً، تطوير رؤية عالمية، تحفيز الإبداع

والابتكار، تعريف المشاكل، انتقاء الحلول، إدارة الأزمات الصعبة، دور المدرب، التفاوض من أجل النمو والتطور، إدارة الإبداع، التأثير في الآخرين، إدارة الأداء، توفير المعلومات والملاحظات عن الأداء فيما يعرف بعملية (التغذية المرتدة) والمحافظة على الموهبة.

منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد (Decision Making) (اتخاذ القرارات) بوسطن: منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2002م.

استناداً إلى البحث وكتابات الخبراء الإداريين، يبحث هذا البرنامج في الإطارات العامة لاتخاذ القرارات، المحاباة والانحياز في اتخاذ القرار ودور الإدراك المباشر في هذا السياق. إذ تعمل زيادة الثقة في اتخاذ القرار داخل شركة عن طريق مديرين مجهزين ومزودين بدروس التفاعل والتعاون، على التوجيه والإرشاد والنشاط على التطبيق الآن في العمل. وسوف يتعلم المديرون إدراك الدور الذي يلعبه الفهم المباشر في اتخاذ القرار، اعتماد عملية لاتخاذ القرارات المعقدة الصعبة، معرفة الفخاخ المنصوبة في طريق التفكير والعمل على تفاديها، تبسيط القرارات المعقدة ومعالجة القرارات التي تم اتخاذها على عجل.

منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد (Managing Difficult Conversations) (إدارة المحادثات الصعبة)  
منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2001م.

سوف يساعدك هذا البرنامج على فهم سبب نشأة الخلافات، كما يساعدك أيضاً على التعاون للوصول إلى تسوية. إضافة إلى ما تؤدي إليه مهارات الحوار البناء هذه من فهم للمعلومات التي تسود تفاعلاتكم اليومية وتقاسمها. وبجانب هذا، يحث برنامج (إدارة المحادثات الصعبة) تقنيات فهم المحادثات التجارية الصعبة وإدارتها. ويكشف البرنامج كيفية تأثير مختلف العقول في تفكيرنا الخاص، ومن ثمّ سلوكنا. فهو يعرض تمرين العمود الأيسر بوصفها تقنية لكشف ما يعمل في داخلنا من عملية تفكير واختبارها. كما يبحث البرنامج أيضاً خمس عادات من التفكير العقيم التي يسقط فيها كثير من الناس في أثناء المحادثات الصعبة وخمسة خيارات أخرى من التفكير الإيجابي. فيمكنك، من خلال اختبار عاداتك الخاصة في التفكير والبحث بجد عن نزعات أكثر ميلاً لتحقيق الإنتاج، تعلم كيفية خوض المحادثات الصعبة بثقة أكيدة بالنفس، تجنب اللوم، التغلب على النزعات الدفاعية واتخاذ أفضل القرارات في مجال الأعمال.

منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد (Productive Business Dialogue) (حوار الأعمال المثمر). بوسطن: منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2002م.

يشرح هذا البرنامج للمديرين كيفية براعة المحادثات التي تستند إلى الحقيقة، تحد من الهجوم، كما تكشف عن أفضل أفكار لدى كل معني بالمحادثات ومشارك فيها. ف (حوار الأعمال المثمر) هذا، يفضي لـ (سلم الاستنتاج)، وهو وسيلة تساعد المشاركين في الحوار على فهم الاختلافات بين الحقائق، التفسير، والخلاصة ومدى مساعدة توضيح تلك الخلافات في تعزيز النتائج الإيجابية للاجتماعات والمناقشات بشكل مثير. فعبر التفاعل وحوارات العالم الحقيقي، تستطيع تشكيل التفاعلات التي تحقق أقصى مدى للتعليم، فتتوصل لقرارات مبنية على أفضل معلومات.

## مصادر ومراجع

### اتخاذ القرار

لقد تمت الاستعانة بالمصادر والمراجع التالية في تأليف هذا

الكتاب:

Bagley, Constance E. " The Ethical Leaders Decision Tree." Harvard business Review, February 2003.

Bazerman, Max H. Judgment in Managerial Decision Making. New York: John Wiley & Sons, 2002.

Cadbury, Sir Adrian. " Ethical Managers Make Their Own Rules." Harvard Business Review, September – October 1987.

Charan, Ram. " Conquering a Culture of Indecision." Harvard Business Review, April 2001.

Crowe, Mattison. " Why the Members of Your Team Won't Speak Up, and What You Can Do About It." Harvard Management Update, November 1996.

Drucker. Peter F. " The Effective Decision. Harvard Business Review. January – February 1967.

Gravin David A. General Management: Processes and Action.

Boston: McGraw – Hill 2002

Gravin. David A., and Michael A. Roberto. " What You Don't Know About Making Decisions." Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition. September 2001.

Gary. Loren. " Cognitive Bias: Systemic Errors in Decision Making. "Harvard Management update. April 1998.

Gary. Loren. " Problem Solving for Decision Makers.

" Harvard Management update. December 1997.

Hammond. John S. Ralph L. Keeney. and Howard Raiffa.

" Even Swaps: A Rational Method for Making Trade - offs." Harvard Business Review. March – April 1998.

Hammond. John S. Ralph L. Keeney. and Howard Raiffa.

" The Hidden Traps in Decision Making." Harvard Business Review. September- October 1998.

Janis. Irving L. Victims of Groupthink. Boston: Houghton Mifflin. 1972.

Kim. W. Chan. and Renee A. Mauborgne. " Fair Process: Managing in the Knowledge Economy." Harvard Business Review. February 2000.

Magee. John F. " Decision Trees for Decision Making." Harvard Business Review. July - August 1964.

Morgan. Nick. " Put Your Decision Making to the Test: Communicate." Harvard Business Communication Letter. November 2001.

Straus. David. and Pat Milton. "Collaborative Decision making." Development. July 2003.





ملاحظات